

Implementatieplan HSL-TOC

Versie

1.0

Datum 24 september 2001

Uitgevoerd door
Vergoeding 2 oktober

Inhoudsopgave

	Blz
1. Inleiding	3
2. Overall projectplan	
2.1. Deelprojecten	4
2.2. Interfaces	5
2.3. Tijdplan	6
2.4. Netwerkplan	7
3. Risico-inventarisatie en risico-analyse	
3.1. Benoemen van de ongewenste gebeurtenissen per deelproject	8
3.2. Kwantificering in tijd en geld	8
3.3. Identificering van de grote risico's	8
4. Projectorganisatie NS/KLM	
4.1. Structuur	10
4.2. Functie en bevoegdheid	10
4.3. Voortgangsrapportage	11
5. Projectbeheersing	
5.1. Kwaliteit van de projectorganisatie	13
5.2. Bewaking voortgang (tijd en geld)	13
5.3. Kwaliteit management	13
5.4. Risico-management	14
5.5. Interface-management	14
Bijlage 1	Projectplan
Bijlage 2	Netwerkplan
Bijlage 3	Risico-analyse

1. Inleiding

Het doel van het consortium is op de verwachte Aanvangsdatum (1 oktober 2006) de exploitatie van de HSL-treindiensten op commerciële basis uit te kunnen voeren. Hiervoor moet er een proces van transitie van de beschrijvende situatie vanuit de concessie overeenkomst en de onderliggende documenten (ITT, Bid, ITDN en MoU) naar de uiteindelijke producten afgelegd worden. Het implementatieplan is een middel bij de sturing van dit proces. Het implementatieplan is geschreven in opdracht van het NS/KLM projectmanagement en wordt.

Het implementatieplan levert inzicht in:

- ◆ de omvang van het project en de onderverdeling in deelprojecten;
- ◆ de complexiteit van het proces en de relaties tussen de onderlinge deelprojecten;
- ◆ de interfaces met partijen in de omgeving en de relatie met de activiteiten uit de deelprojecten;
- ◆ de structuur en wijze van sturing van de projectorganisatie en;
- ◆ de key issues voor bewaking en beheersing van het proces.

Het implementatieplan is bedoeld om:

- ◆ op globaal niveau inzicht te geven in projectplan en projectaanpak;
- ◆ als middel voor sturing door de NS/KLM projectorganisatie te kunnen dienen;
- ◆ als basisdocument te dienen voor de nadere uitwerking van de deelprojecten door de betreffende projectmanagers en;
- ◆ de informatie overdracht aan de HSL-projectorganisatie over de wijze van uitvoering van het project te verzorgen.

Het implementatieplan is niet bedoeld om:

- ◆ externe goedkeuring te verkrijgen over de wijze en aanpak van het project door de NS/KLM projectorganisatie;
- ◆ als stuurmiddel voor externe partijen te dienen;
- ◆ het detail inzicht te verschaffen op het niveau van de deelprojecten (daar waar de deelprojectplannen andere dan wel additionele informatie opleveren, zal dit tot een wijziging op het implementatieplan leiden);
- ◆ op het niveau van de deelprojecten de sturing en bewaking te kunnen uitvoeren.

In het vervolgproces vanaf de datum van ondertekening van de concessie overeenkomst tot het moment van de start van de uitvoering van de commerciële dienstregeling zal het implementatieplan de basis zijn waarop het formele overleg tussen HSL-projectorganisatie en de NS/KLM projectorganisatie zal plaatsvinden.

Dit overleg vindt halfjaarlijks plaats, waarbij voorafgaand aan het overleg door de NS/KLM-projectorganisatie een bijgewerkte versie (op basis van de deelprojectplannen en de actuele voortgang van het project) van dit implementatieplan aan de HSL-projectorganisatie zal aanleveren.

Daarnaast zal tussen de partijen incidenteel overleg zijn in het geval van majeure wijzigingen op inhoud en voortgang van het project.

Tevens streeft de NS/KLM projectorganisatie ernaar dat de eigen projectmanagers en de verantwoordelijke personen van de HSL-projectorganisatie op regelmatige basis voor informeel overleg omtrent voortgang en inhoud bij elkaar komen.

2. Overall projectplan

2.1. Deelprojecten.

De periode tot aan de Aanvangsdatum (verwachting oktober 2006) wordt projectmatig opgezet. In bijlage 1 is een uitwerking van de verschillende deelprojecten, waaruit het project opgebouwd is, opgenomen.

De verschillende deelprojecten zoals hieronder beschreven hebben elk een eigen afgebakende scope en op te leveren product. De volgende deelprojecten worden onderkend:

- ◆ Special Purpose Company
Het betreft hier het opzetten van het bedrijf dat vanaf de ingebruikname van de HSL-infra (oktober 2006) de dienst naar de klant zal verzorgen. Gedurende de periode tot aan deze datum zullen de verschillende onderdelen van het project na oplevering formeel door de SPC overgenomen worden.
- ◆ Samenwerkingsovereenkomst NMBS
Het overleg met de NMBS dat uiteindelijk moet uitmonden in een samenwerkingsovereenkomst en een gemeenschappelijke vervoersonderneming voor Asd - Bxl.
- ◆ Samenwerkingsovereenkomst SNCF
Het overleg dat de combinatie NS/KLM en NMBS met de SNCF voert om te komen tot een gemeenschappelijk product en eventueel een gemeenschappelijke vervoersonderneming voor Asd - P.
(nog nader uit te werken)
- ◆ Safety Case
(nog nader uit te werken 26 september)
- ◆ Materieel
In het bod wordt uitgegaan van twee verschillende type materieel nml. 220 en 300 km/u. Het deelproject materieel kent dientengevolge twee parallel deelprojecten waarin de volgende aspecten opgenomen zijn:
 - ◆ Het in overleg met de industrie en HSL verder uitharden van technische eisen.
 - ◆ Het opstellen van het bestek en de europese uitvraag
 - ◆ Het contractmanagement (incl. het toelatingsonderzoek)
 - ◆ Type beproefing en proefbedrijf
- ◆ Capaciteitsaanvraag HRN/HSL
Vanaf de aanvraag van capaciteit tot aan het vaststellen van de dienstregeling en het afstemmen van de diensten van de verschillende infra-providers wordt hierin opgenomen.
Voor de contractuele aspecten waaronder de te leveren capaciteit, niveau van beschikbaarheid en kwaliteit wordt verwezen naar de contractuele relatie van de HSL-TOC met de Staat (i.c. de concessieovereenkomst).
- ◆ ICT Applicaties
De benodigde ICT applicaties omvatten systemen voor yieldmanagement, internet, customer relations management en pricing and advance booking. De taak van de HSL-TOC omvat het totale proces van ontwikkeling tot implementatie en exploitatie.
(nog nader uit te werken 5 oktober)
- ◆ Personeel
Het proces van werving, selectie en opleiding van machinisten, treinstewards en servicemedewerkers wordt hier beschreven. Uitgangspunt is dat de HSL-TOC hierin als zelfstandig bedrijf opereert.

◆ **Sales**

Het aanbod aan de klant voor wat betreft de verkrijgbaarheid van de tickets van de trein- en aanvullende diensten van de HSL-TOC dan wel van toeleverende vervoersondernemingen wordt in dit project verder uitgewerkt. Hier worden o.a. de volgende aspecten opgenomen:

- ◆ Het contact houden met de landelijke chip card projectorganisatie.
- ◆ De contracten met NS Stations over de locaties voor kaartautomaten en bemenste verkoop balies.
- ◆ De uitstraling en de bewegwijzering van de stations.
- ◆ De contracten met de toeleverende diensten van vervoersondernemingen (in het kader van de integrale dienst aan buitenlandse reizigers) worden in dit project verder uitgewerkt (bijv. GVB Amsterdam, RET Rotterdam).

(nog nader uit te werken)

◆ **Marketing**

De marketingcommunicatie richting de klanten voorafgaand aan en tijdens de commerciële dienstverlening zal hier nader worden uitgewerkt.

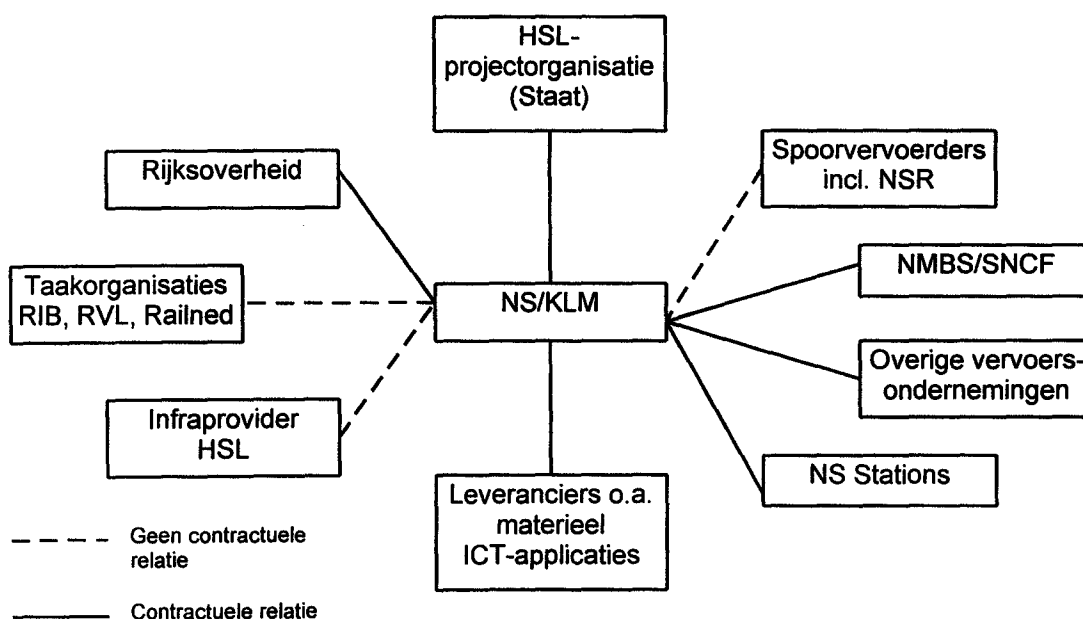
(nog nader uit te werken)

De deelprojecten zullen waar mogelijk geclusterd worden. Voor de verschillende clusters zullen binnen de projectorganisatie van het consortium NS/KLM verantwoordelijke projectmanager aangewezen worden. De projectmanager is verantwoordelijk voor het verder uit detailleren van het projectplan voor de eigen cluster:

- ◆ het nader uitwerken van de deelprojecten in activiteiten;
- ◆ een verder specificering van de relaties tussen de verschillende activiteiten (benoemen van de input en output per activiteit).

2.2. Interfaces

De relevante interfaces zijn in kaart gebracht. Deze interfaces moeten gedurende het project actief gemanaged worden (zie punt 5.4). Het betreft hier onder andere interfaces met:



Deze interfaces omvatten de volgende onderwerpen:

- ◆ Infraprovider HSL m.b.t. planning over voortgang en oplevering, wijzigingen in specificaties, proefbedrijf, specificaties voor materieel, coördinatieovereenkomst, relatie tijdens de exploitatie.
- ◆ NMBS m.b.t. sluiten van een samenwerkingsovereenkomst, oprichten van de GVO
- ◆ SNCF m.b.t. sluiten van een samenwerkingsovereenkomst
- ◆ Taakorganisaties m.b.t. afspraken over gebruik van conventioneel net, afspraken over afhandeling en bijsturing, toelating materieel, communicatieprocedures
- ◆ NS Stations m.b.t. locatie voor verkoop tickets, verkoopservice, uitstraling stations
- ◆ Overige vervoerders m.b.t. procedure tijdens ingroeiperiode, afspraken over beëindiging
- ◆ Rijksoverheid m.b.t. wijziging in wet- en regelgeving

Het hier genoemde overzicht is niet limitatief en moet voorafgaand aan de start van elk van de deelprojecten verder uitgewerkt worden.

Daarnaast moeten de interfaces gekoppeld worden aan het projectplan zodanig dat sturing op de interfaces voor wat betreft tijd en inhoud mogelijk wordt. In de uitwerking van het projectplan (bijlage 1) is dit vorm gegeven door bij de verschillende activiteiten de betrokken partijen te vermelden.

Voorafgaand aan het opstarten van de deelprojecten is de projectmanager van een cluster verantwoordelijk voor het nader specificeren van de interfaces:

- ◆ de nadere analyse van het krachtenveld rondom de betreffende deelprojecten (welke externe partijen spelen een rol);
- ◆ het koppelen van de interfaces aan onderwerpen en activiteiten van de deelprojecten (welk onderwerp betreft het; wanneer van belang);
- ◆ het definiëren van het vereiste resultaat (welke informatie of welk product moet geleverd worden);
- ◆ het plaatsen van de interfaces in de tijd (wanneer wordt contact gezocht; wanneer deadline voor informatie/product oplevering)

Het resultaat van deze detail analyse kan input zijn voor het verder uitwerken van het implementatieplan.

2.3. Tijdplan

In het projectplan (bijlage 1) is voor elk deelproject een tijdplanning gemaakt. Het betreft een globale inschatting van de duur van het deelproject en nadere specificatie naar de benoemde activiteiten op basis van de op dit moment beschikbare kennis.

De projectmanager is verantwoordelijk voor het, voorafgaand aan de uitvoering van de deelprojecten, verder specificeren van het tijdplan voor de eigen cluster (op basis van de uitwerking van het projectplan):

- ◆ in de tijd zetten van de activiteiten (weergeven van de volgorde en de interrelatie);
- ◆ het plannen van de benodigde tijd (aangeven van de netto tijd; inbouw van buffer in de tijd waar noodzakelijk; niet kritische activiteiten naar voren halen).

Het resultaat van deze detail analyse kan input zijn voor het verder uitwerken van het implementatieplan.

2.4. Netwerkplan

In het overall netwerkplan (bijlage 2) worden de deelprojecten schematisch weergegeven. In het overzicht zijn per deelproject de aspecten van het projectplan schematisch weergegeven:

- ◆ de te onderkennen activiteiten
- ◆ tijdplanning per activiteit
- ◆ de belangrijkste afhankelijkheden tussen onderdelen van verschillende deelprojecten

Deze weergave geeft onder andere het inzicht in de kritieke afhankelijkheden voor de implementatieperiode (i.c. het kritieke pad). Het materieel deelproject vormt het kritieke pad, waarbij vooral de activiteiten 'Uitwerken Technische Kernthema's', 'Toets RFI' en 'Opstellen bestek' als kritisch te boek staan. Daarnaast is er een tweetal activiteiten die een afhankelijkheidsrelatie met het materieel deelproject hebben en eveneens kritisch voor de doorlooptijd van het project zijn. Het gaat om de activiteit 'Rollend Materieel' van het deelproject Samenwerkingsovereenkomst NMBS en de activiteiten 'Rangeren' en 'Materieelbekendheid' van het deelproject Personeel.

De projectmanager is verantwoordelijk voor het, voorafgaand aan de uitvoering van de deelprojecten, verder uit te detailleren van het netwerkplan voor de eigen cluster (op basis van de uitwerking van het projectplan):

- ◆ het in de tijd weergeven van de activiteiten;
- ◆ het opnemen van de afhankelijkheden tussen activiteiten;
- ◆ een nadere analyse van het kritieke pad (benoemen van de relevante activiteiten; benoemen van de beslismomenten; benoemen van mogelijk alternatieve scenario's; relaties met ander deelprojecten).

Het resultaat van deze detail analyse kan input zijn voor het verder uitwerken van het implementatieplan.

3. Risico-inventarisatie en risico-analyse

3.1. Benoemen van de ongewenste gebeurtenissen per deelproject

Aan de hand van het projectplan (bijlage 1) is een tabel gemaakt (bijlage 3) waarin de risico's in tijd en geld kunnen worden aangegeven. Elk onderdeel (activiteit) van het projectplan is overgenomen in de tabel. Door de activiteit te koppelen aan speciale gidswoorden, worden ongewenste gebeurtenissen gedefinieerd. Hiermee is een eerste relatie tussen de geïdentificeerde risico's en de betreffende deelprojecten gemaakt.

Op dit moment zijn de risico's op het globale niveau van het huidige projectplan in kaart gebracht. Voorafgaand aan de start van een deelproject moet de verantwoordelijke projectmanager naast een nadere uitwerking van de activiteiten eveneens een update van de risico-analyse maken.

3.2. Kwantificering in tijd en geld

Deze gedefinieerde ongewenste gebeurtenissen hebben een kans van optreden en een mogelijk gevolg voor de planning van het project vanaf het moment van ondertekening van de concessie overeenkomst tot aan het leveren van de commerciële diensten (tijd) en voor de business case (geld). De inschatting van de risico's is gebaseerd op gesprekken met de huidige projectleiders, waarbij de hoogte van de kans en het mogelijke gevolg weergegeven wordt met de cijfers 1 tot en met 4. Door vermenigvuldiging ontstaat een onderscheid tussen de gebeurtenissen waaruit de importantie naar voren komt.

3.3. Identificering van de grote risico's

Vanuit de analyse zijn de belangrijkste risico's ten aanzien van de verschillende deelprojecten onderkend. De analyse heeft zich uitgestrekt tot de, voor zover wij op dit moment kunnen overzien, meest cruciale deelprojecten. In de komende weken zullen de overige deelprojecten eveneens geanalyseerd worden.

Deelproject Special Purpose Company

- ◆ geen relevante risico's

Deelproject Samenwerkingsovereenkomst NMBS

- ◆ Vaststellen vervoersaanbod (marktprognose)
- ◆ Keuze materieel (220 of 300)
- ◆ 300 materieel voor Brussel en integratie met Amsterdam - Parijs
- ◆ Verwacht prijsniveau tickets in 2010
- ◆ Restwaarde risico NMBS voor 220 materieel
- ◆ Opstellen van een concept samenwerkingsovereenkomst met NMBS vóór 12 oktober

Deelproject Samenwerkingsovereenkomst SNCF

- ◆ (nog nader te analyseren)

Deelproject Materieel

- ◆ Overleg Consortium, NMBS en SNCF
- ◆ Safety case tunnel en brandveiligheid
- ◆ Opstellen technische eisen en bestek

Deelproject Safety Case

- ◆ (nog nader te analyseren)

Deelproject Capaciteitsaanvraag HRN/HSL

- ◆ Mogelijke conflicten met de infra capaciteit
- ◆ Beschikbare capaciteit België en Frankrijk
- ◆ Garantie omtrent beschikbaarheid van de HRN-infra
- ◆ Garantie omtrent de kwaliteit en afhandeling door Railverkeersleiding

Deelproject ICT applicaties

- ◆ (nog nader te analyseren 5 oktober)

Deelproject Personeel

- ◆ Lengte van het opleidingsproject voor machinisten in relatie tot de beschikbaarheid van materieel en HSL-infra

Deelproject Sales

- ◆ (nog nader te analyseren)

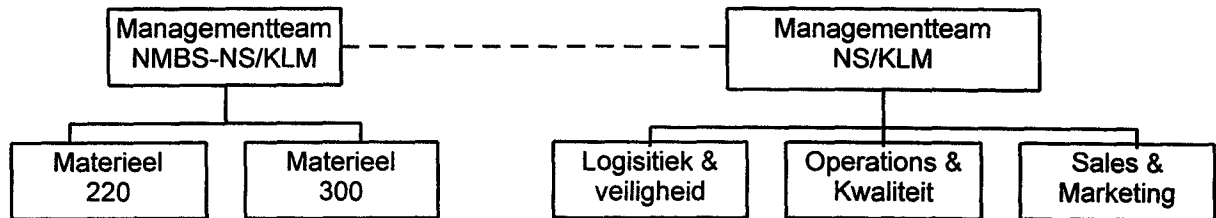
Deelproject Marketing

- ◆ (nog nader te analyseren)

4. Projectorganisatie NS/KLM

4.1. Structuur

In onderstaand organigram wordt de structuur van de projectorganisatie weergegeven. De functies met bijbehorende verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden worden in de navolgende paragrafen beschreven.



Onder het niveau van het Managementteam NS/KLM worden 3 clusters ingericht die het totale veld beslaan:

- ◆ Cluster Logistiek & Veiligheid omvat de deelprojecten 'Capaciteitsaanvraag HRN/HSL, B en F', 'Safety Case'.
- ◆ Cluster Operations & Kwaliteit omvat het deelproject 'Personeel'.
- ◆ Cluster Sales & Marketing omvat de deelprojecten 'ICT-applicaties', 'Sales' en 'Marketing'.
- ◆ De deelprojecten 'Special Purpose Company', 'Samenwerkingsovereenkomst NMBS' en 'Samenwerkingsovereenkomst SNCF' blijven onder verantwoordelijkheid van het Managementteam NS/KLM.

Voor elk van de benoemde clusters wordt een projectmanager aangewezen die verantwoordelijk is voor het verder uitwerken van de deelprojecten en activiteiten en voor het realiseren en opleveren van de uiteindelijke producten. De projectmanager zal de producten voor goedkeuring door het Managementteam aanbieden.

De afgeronde producten zullen na goedkeuring door het Managementteam NS/KLM aan de SPC voor accordering aangeboden worden.

Voor het cluster materieel wordt een gezamenlijk Managementteam met de NMBS ingericht. Hieronder vallen de twee deelprojecten voor de betreffende materieel soort. Voor de sturing van het 'Materieel 300' project wordt in het Managementteam ook vertegenwoordiging vanuit de SNCF gezocht. De voorzitter van het NS/KLM-Managementteam zal ook zitting hebben in het NMBS-NS/KLM-Managementteam.

In dit team worden de besluiten genomen met betrekking tot het vaststellen van de specificaties, het opstellen van het bestek en de aanbesteding en verwerving van het materieel. De projectmanagers 'Materieel 200' en 'Materieel 300' hebben een formele rapportage lijn richting het Managementteam NMBS-(SNCF)-NS/KLM.

4.2. Functie en bevoegdheid

Het Managementteam NS/KLM werkt op strategisch niveau en heeft de volgende taken:

- ◆ Het toetsen van de voortgang van het project tegen het basisplan en tegen verdere beleidsontwikkelingen.
- ◆ Het bijsturen van het project binnen de kaders van het basisplan.

- ◆ Het accorderen van voortgangsrapportages van de clusters/deelprojecten.
- ◆ Het aan de directies van NS en KLM voorstellen van maatregelen bij ernstige afwijkingen van het project.
- ◆ Het accorderen van producten en diensten voor oplevering.

Het Managementteam NS/KLM heeft de volgende bevoegdheden:

- ◆ Het nemen van beleidsbeslissingen binnen de kaders van het bod. Dit is bijvoorbeeld aan de orde bij wijziging van de specificaties.
- ◆ Het vaststellen van de voorstellen voor het deelprojectplan, de projectorganisatie en projectbudget van de verschillende projectmanagers.

Het Managementteam NS/KLM is als volgt samengesteld:

- ◆ Voorzitter van het Managementteam (tevens eindverantwoordelijk voor het project)
- ◆ projectmanager Logistiek & Veiligheid
- ◆ projectmanager Operations & Kwaliteit
- ◆ projectmanager Sales & Marketing
- ◆ projectmanager Materieel 200
- ◆ projectmanager Materieel 300
- ◆ projectsecretaris

De projectmanager is verantwoordelijk voor de voortgang van het deelproject conform de in het projectplan opgenomen uitgangspunten en voor de op te leveren producten en/of diensten en heeft de volgende taken:

- ◆ Het inrichten van de eigen projectorganisatie, projectprocessen en het vastleggen van werkafspraken.
- ◆ Het zorgdragen voor de dagelijkse coördinatie en bijsturing van het deelproject en afstemming tussen de operationele uitvoering binnen het projectteam.
- ◆ Het bewaken van de voortgang van het deelproject t.a.v.:
 - ◆ tijd (projectplan)
 - ◆ product (geplande versus gerealiseerde resultaten)
 - ◆ geld (projectbudget)
 - ◆ mensen en middelen (kwaliteit en kwantiteit).
- ◆ Het informeren en adviseren van het Managementteam NS/KLM over de voortgang, door
 - ◆ het verzorgen van reguliere voortgangsrapportages die de ontwikkelingen ten opzichte van het deelprojectplan behandelen
 - ◆ het melden van (dreigende) afwijkingen in kwaliteit, geld en levertijd ten opzichte van de deelprojectopdracht.
- ◆ Het namens het Managementteam optreden als aanspreekpunt voor relaties zowel intern als extern NS en KLM.
- ◆ Het bewaken van technische en organisatorische raakvlakken tussen belanghebbende partijen.

De projectmanager heeft de volgende bevoegdheden:

- ◆ Het vaststellen van de deelprojectprocessen en werkafspraken en van eventuele wijzigingen daarin.
- ◆ Het beslissen over aanpassingen in kwaliteit, kosten en levertijd binnen de daarvoor gesteld kaders in het deelprojectplan.
- ◆ Het namens het Managementteam autoriseren van opdrachten aan derden zowel in- als extern NS en KLM.

4.3. Voortgangsrapportage

De interne voortgangsrapportages worden aan het eind van elk kwartaal en bij

de afsluiting van een deelprojectfase dan wel bij de oplevering van een product door de verantwoordelijke projectmanager opgesteld. Deze rapportages vormen de basis voor de reguliere voortgangsbespreking in het Managementteam NS/KLM.

Tussentijds wordt het Managementteam bij grote afwijkingen tussen het deelprojectplan en de uitvoering op aspecten als tijd, geld en resultaat op ad hoc basis en tijdens de reguliere vergaderingen op de hoogte gehouden van de stand van zaken.

Met de HSL-projectorganisatie zal halfjaarlijks een formeel overleg over de project voortgang plaatsvinden. Vanuit het NS/KLM-Managementteam zal hieraan door de voorzitter en de relevante projectmanagers deelgenomen worden. Voorafgaand aan dit overleg zal door het NS/KLM-Managementteam een bijgewerkte versie (op basis van de deelprojectplannen en de actuele voortgang van het project) van dit implementatieplan aan de HSL-projectorganisatie worden aangeleverd.

Daarnaast zal tussen de partijen incidenteel overleg zijn in het geval van majeure wijzigingen op inhoud en voortgang van het project.

5. Projectbeheersing

5.1. Kwaliteit van de projectorganisatie

De projectorganisatie is geen statische eenheid, maar zal afhankelijk van de activiteiten en het afronden van deelprojecten wisselend van omvang en inbreng van specialistische kennis moeten zijn. Om het project met succes af te kunnen ronden heeft het consortium belang bij het gebruik kunnen maken van de kennis en kunde van de specialisten op elk van de terreinen waaruit het project is opgebouwd. Dit betekent voor de eigen organisatie dat er altijd een beroep op specifieke kennis zal zijn, maar dat er vanuit gegaan wordt dat dit evenzeer geldt voor de kennis en kunde die extern aanwezig is. Ook als deze kennis op een eerder moment eveneens door de HSL-projectorganisatie ingezet is. Hiervan zal de projectorganisatie zonder enige vorm van restrictie gebruik willen kunnen maken.

De kwaliteit van de projectorganisatie wordt op de verschillende niveau's bewaakt, waarbij de verantwoordelijkheden als volgt verdeeld zijn.

Het Managementteam:

- ◆ bewaking van de capaciteit en kwaliteit van de projectmanagers;
- ◆ het maken van afspraken met de HSL-projectorganisatie over de inhuur van specifieke 'HSL'-kennis bij interne en externe partijen.
- ◆ bewaking van de overall capaciteit en inzet van financiële middelen om de benodigde kennis in te huren.

De projectmanager:

- ◆ het op het juiste moment inzetten van de benodigde kennis;
- ◆ de inzet van de benodigde capaciteit voor wat betreft omvang, specialisatie en kwaliteit.

5.2. Bewaking voortgang (tijd en geld)

De voortgangsbewaking van een deelproject voor wat betreft tijd en geld is een belangrijke activiteit van de projectmanager. Het is de verantwoordelijkheid van de projectmanager om (potentiële) afwijkingen van het deelprojectplan, die leiden tot het niet halen van een tussentijdse deadline of realisatie van het eindproduct, te signaleren en de benodigde actie te nemen dan wel voorstellen aan het Managementteam te doen.

In de reguliere (kwartaal) rapportage moet de projectmanager inzicht verschaffen in de (afwijkingen op de) voortgang en de genomen dan wel voorgestelde beheersmaatregelen.

5.3. Kwaliteitmanagement

In de inkoop contracten voor producten en diensten (i.c. VIRM Specification Section) die gedurende het project door de NS/KLM-projectorganisatie met toeleveranciers worden afgesloten, worden eisen gesteld aan de door de leverancier te hanteren kwaliteitssystemen.

De leverancier moet in bezit zijn van het ISO 9001 certificaat of een daarmee vergelijkbaar certificaat. Daar waar voor deelprojecten (bijv. materieel, ICT) extra, als eis aan de leverancier te stellen, kwaliteitssystemen gelden, zullen deze als in de contracten opgenomen worden.

Dit geldt eveneens voor subcontractors die in dienst van de leverancier werken. De producten die door leveranciers aan de NS/KLM projectorganisatie geleverd

worden, dienen onder deze normen te vallen.

De NS/KLM-projectorganisatie behoudt het recht voor om bij de leverancier dan wel subcontractor een kwaliteit audit uit te laten voeren.

Voordat de productie opgestart wordt, zal de leverancier een kwaliteitsplan opstellen conform ISO 10005 (Quality management - Guidelines to quality in project management) en ISO 10006 (Quality management - Guidelines for quality plans).

5.4. Risicomanagement

De projectmanager is verantwoordelijk voor het risico-management. De geïnventariseerde risico's die hoog scoren, dienen beperkt te worden. Dit kan door de kans van optreden te verlagen of door het beperken van de gevolgen. Voor sommige risico's zijn eenvoudige maatregelen te bedenken. De betreffende projectmanager is hiervoor verantwoordelijk.

Bij complexere problemen zal de uiteindelijke verzameling maatregelen nog moeten worden bedacht. Dit zal gebeuren door het formeren van een ad hoc werkgroep waarin alle betrokken partijen vertegenwoordigd zijn. Deze werkgroep zal een plan van aanpak en planning maken voor het tackelen van de problematiek.

5.5. Interfacemanagement

De projectmanager moet bij de start van een deelproject een inventarisatie van de betrokken partijen en een krachtenveld-analyse maken. De verantwoordelijkheid voor periodieke update en het bewaken van de interfaces ligt bij de projectmanager:

- ◆ het contact opnemen met de externe partijen waarvan de interface binnen de toebedeelde verantwoordelijkheid ligt;
- ◆ het zorg dragen dat het contact met de externe partijen tijdig tot het vereiste resultaat (i.c. de benodigde producten, diensten en/of informatie) leidt;
- ◆ het, gedurende de uitvoering van de deelprojecten, zorgen voor update en het bewaken van de interfaces (het periodiek bijwerken van de projectplannen);
- ◆ het maken van rapportageverslagen ten behoeve van het Managementteam (het kunnen bijwerken van het implementatieplan).

1. Traject Special Purpose Company.

	Plandata	Activiteit	Product/resultaat	Betrokken partijen	Informatie	Input	Output	Opmerkingen
1.1	01-09-01 - 01-10-01	Overleg bidteam m.b.t. openstaande vragen SPC						
1.2	01-09-01 - 01-10-01	Opstellen concept statuten, aandeelhouders- overeenkomst SPC (AHO)	Concept statuten	Notaris				
1.3	01-10-01	Overeenstemming definitieve concept statuten + AHO - SPC						
1.4	01-10-01 - 01-11-01	Goedkeuring RvC/advies OR		RvC NS/KLM, COR NS/KLM				
1.5	01-11-01	Oprichting SPC	Oprichtingsakte	Notaris				
1.6	01-12-01	Ondertekening Concessie Overeenkomst Staat - SPC		Minister V&W				

2. Traject Samenwerkingsovereenkomst NMBS.

	Plandata	Activiteit	Product/resultaat	Betrokken partijen	Informatie	Input	Output	Opmerkingen
2.1	08-2001	Start overleg NS/KLM - NMBS		NMBS				
2.2	08-2001	Vaststellen proces tot aan samenwerkingsovereenkomst • Opzetten werkgroepen • Vaststellen tijdplanning • Inbouwen toetsmomenten • Onderhandelingen NS/KLM – NMBS	Projectplan (incl. werkstructuur, tijdplanning)	NMBS				
2.3	09-2001	Vaststellen vervoersaanbod: • Overeenstemming over de marktprognose • Uitwerken en overeenstemming product Asd-Bxl • Uitwerken en overeenstemming product Gv-Bxl • Uitwerken en overeenstemming product Bd-Bxl • Afspreken ingroeipatroon • Capaciteit Franse infra • Vaststellen comfort eisen	Vervoersaanbod Asd-Bxl, Gv-Bxl en Bd-Bxl v.w.b.: • Aantal reizigers op de verbindingen • Omvang reizigerskm's op de verbindingen • Ingroeipatroon vanaf start commerciële inzet materieel • Productdifferentiatie en comfort eisen	NMBS, IP-HSL, Railned, SNCF		BC	2.4, 5.5, 2.8	
2.4	09-2001	Rollend materieel: • Vaststellen materieeltype (220 of 300)	Businesscase 220/300, Bxl- N en Zaventem Overeenkomst over de	NMBS, HSL-zuid, SNCF	Afgerond specificatie van technische eisen	4.2, 4.3	2.5, 2.6, 2.8, 4.4	

	Plandata	Activiteit	Product/resultaat	Betrokken partijen	Informatie	Input	Output	Opmerkingen
		<ul style="list-style-type: none"> • Bepalen benodigd materieelpark (aantallen) • Specificaties materieel • Onderhoudsregime • Procedure beheer pool 	technische e comfort specificaties van het materieel Overeenkomst over de onderhoudslocatie(s) en het onderhoudsregime					
2.5	09-2001	Exploitatie/financieel: <ul style="list-style-type: none"> • Vaststellen procedure opbrengstverdeling • Opbrengstverdeling bij keuze voor 220 km/u concept en voor binnenlands medegebruik • Vaststellen verwacht prijsniveau tickets in 2010 • Vaststellen procedure kostentoedeling • Vaststellen kostprijs per stoel voor 220 materieel • Vaststellen van restwaarde risico voor NMBS bij 220 materieel 		NMBS		2.3, 2.4	2.8, 2.10	
2.6	09-2001	Binnenlands vervoer: <ul style="list-style-type: none"> • Afspraken benutten synergievoordelen 		NMBS		2.4	2.10	
2.7	09-2001	Beëindiging deelneming: <ul style="list-style-type: none"> • Vaststellen procedure 		NMBS			2.10	
2.8	09-2001	Yieldmanagement: <ul style="list-style-type: none"> • Uitwerken en vaststellen yieldmanagementsysteem • Prijsniveau • Prijsstructuur • Inzicht in revenu-management methodiek van SNCF 		NMBS, SNCF		2.3, 2.4, 2.5	2.10	
2.9	09-2001	Opzetten GVO: <ul style="list-style-type: none"> • Keuze voor al dan niet organisatie GVO zoals nu Thalys Internationaal • Vaststellen van de interne structuur en de zeggenschapsverhoudingen • Omschrijving van de functies • Bepalen van de vestigingsplaats • Opzetten projectorganisatie • Deelname door derden aan de GVO 		NMBS			2.10	
2.10	09-2001	Samenwerkingsovereenkomst:		NMBS		2.5,		

	Plandata	Activiteit	Product/resultaat	Betrokken partijen	Informatie	Input	Output	Opmerkingen
		<ul style="list-style-type: none"> • Toepasselijk recht • Schade en geschillenregeling • Bankgarantie en disruptiekosten • Opstellen contract 				2.6, 2.7, 2.8, 2.9		

3. Traject Samenwerkingsovereenkomst SNCF.

	Plandata	Activiteit	Product/resultaat	Betrokken partijen	Informatie	Input	Output	Opmerkingen
3.1								
3.2								
3.3								

4. Traject Safety Case.

	Plandata	Activiteit	Product/resultaat	Betrokken partijen	Informatie	Input	Output	Opmerkingen
5.1								
5.2								
5.3								
5.4								
5.5								
5.6								
5.7								

5. Traject Materieel.

	Plandata	Activiteit	Product/resultaat	Betrokken partijen	Informatie	Input	Output	Opmerkingen
5.1	08-2001 - 01-10-01	Inrichten Materieel Project <ul style="list-style-type: none"> • Opstellen projectaanpak • Opzetten projectorganisatie • Toedelen mensen en middelen 		NMBS, SNCF, NedTrain Consulting				
5.2	01-09-01 - 01-01-02	Uitwerken Technische Kernthema's Definiëren en onderzoeken van de problematiek, uitwerken van oplossingen en alternatieven. Uitonderhandelen van technische kernthema's, accorderen en vastleggen van normering.	<ul style="list-style-type: none"> • Vastgesteld technische eisen (op hoofdlijnen, getoetst op maakbaarheid) • Voor zover van toepassing demarcatie Newco - Infraprovider t.a.v. de realisering van deze eisen • Plan van aanpak voor verdere uitwerking 	HSL-zuid, Rained, Infraprovider, Industrie, NedTrain Consulting				Eventueel is een tweede RFI nodig. Het basisplan is een intern document dat de grondslag is voor het investeringsvoorstel voor het materieel c.a.

	Plandata	Activiteit	Product/resultaat	Betrokken partijen	Informatie	Input	Output	Opmerkingen
			<ul style="list-style-type: none"> Inzicht in impact op prijs en levertijd van de (als resultaat van activiteit 3.2) nader vastgestelde Technische Eisen Een Basisplan, waarin een beschrijving van de materieel specificaties op hoofdlijnen, beheersaspecten, aanschaf en onderhoudskosten, etc. Hierin moet ook duidelijkheid zijn over de rol van NMBS en SNCF 					
5.2.1		Brandveiligheid						
5.2.1.1		Inventarisatie problematiek						
5.2.1.2		Discussie met HSL Zuid, Infra Provider e.a.						
5.2.1.3		Vaststellen definitieve specificaties						
5.2.2		Ontsporingdetectie						
5.2.2.1		Inventarisatie problematiek						
5.2.2.2		Discussie met HSL Zuid, Infra Provider e.a.						
5.2.2.3		Vaststellen definitieve specificaties						
5.2.3		Hot box detectie						
5.2.3.1		Inventarisatie problematiek						
5.2.3.2		Discussie met HSL Zuid, Infra Provider e.a.						
5.2.3.3		Vaststellen definitieve specificaties						
5.2.4		Geluid						
5.2.4.1		Inventarisatie problematiek						
5.2.4.2		Discussie met HSL Zuid, Infra Provider e.a.						
5.2.4.3		Vaststellen definitieve specificaties						
5.2.5		Zijwind						
5.2.5.1		Inventarisatie problematiek						
5.2.5.2		Discussie met HSL Zuid, Infra Provider e.a.						
5.2.5.3		Vaststellen definitieve specificaties						
5.2.6		GSM-R						
5.2.6.1		Inventarisatie problematiek						
5.2.6.2		Discussie met HSL Zuid, Infra Provider e.a.						

	Plandata	Activiteit	Product/resultaat	Betrokken partijen	Informatie	Input	Output	Opmerkingen
5.2.6.3		Vaststellen definitieve specificaties						
5.2.7		ERTMS						
5.2.7.1		Inventarisatie problematiek						
5.2.7.2		Discussie met HSL Zuid, Infra Provider e.a.						
5.2.7.3		Vaststellen definitieve specificaties						
5.2.8		EMC						
5.2.8.1		Inventarisatie problematiek						
5.2.8.2		Discussie met HSL Zuid, Infra Provider e.a.						
5.2.8.3		Vaststellen definitieve specificaties						
5.2.9		Botsveiligheid						
5.2.9.1		Inventarisatie problematiek						
5.2.9.2		Discussie met HSL Zuid, Infra Provider e.a.						
5.2.9.3		Vaststellen definitieve specificaties						
5.3	01-10-01 – 01-10-06	Contractbeheer 300 km/h materieel						
5.3.1	01-10-01 – 01-05-02	Opstellen Bestek	Bevat uitgewerkte: <ul style="list-style-type: none"> • Commerciële eisen • Selectie criteria definiëren • Technische eisen (TSI) • Toelatingseisen • Operationele eisen • Marketing eisen 	NMBS, SNCF, NedTrain Consulting		2.4 5.2.1.3 5.2.2.3 5.2.3.3 5.2.4.3 5.2.5.3 5.2.6.3 5.2.7.3 5.2.8.3 5.2.9.3	5.3.2	Parallel aan het opstellen van het bestek tevens een projectplan op te stellen waarin in detail is vastgelegd welke inpu/output wanneer door alle betrokkenen geleverd wordt.
5.3.2	01-05-02 – 01-09-02	(Europese) uitvraag <ul style="list-style-type: none"> • Beoordeling aanbiedingen • Selectie van de shortlist • Commerciële onderhandelingen 	<ul style="list-style-type: none"> • Shortlist preferred providers • Selectie criteria definiëren • Keuze leverancier(s) • Contracteren 	NMBS, SNCF, NedTrain Consulting		5.3.1	5.3.3	
5.3.3	01-09-02 – 01-10-02	Bestelling materieel	Opdracht(en) aan de industrie	NMBS, SNCF, NedTrain Consulting		5.3.2		
5.3.4	01-10-02	Besteldatum materieel						
5.3.5	01-10-02 – 01-10-05	Design, construct, build	<ul style="list-style-type: none"> • O.m. uitwerken van de (technische) specificaties van activiteit 3.2 • Opstellen van het toelatingsdossier 	NedTrain Consulting, Industrie, Railned, NMBS, SNCF		5.3.1 5.3.5	5.3.6	
5.3.6	01-10-05 – 01-10-06	Start aflevering (incl. inbedrijfstelling)	Eerste eenheden voor: <ul style="list-style-type: none"> • typebeproeving • toelating 	NedTrain Consulting, Industrie, NMBS, SNCF		5.3.3 5.3.5	5.4.2 5.4.3 5.4.4	

	Plandata	Activiteit	Product/resultaat	Betrokken partijen	Informatie	Input	Output	Opmerkingen
5.3.7	01-10-06	Start nazorg				5.3.6		
5.4	01-07-03 – 01-07-06	Toelating 300 km/u materieel	Typebeproeving gericht op: • Constructie • Uitrusting • Inrichting • Performance					
5.4.1	01-07-03 - 01-07-06	Dossieropbouw		NedTrain Consulting, Leverancier, NMBS, SNCF		5.3.1	5.4.2 5.4.3 5.4.4 5.4.5	
5.4.2	01-10-05 - 01-02-06	Typebeproeving en toelating conventionele net		NedTrain Consulting, Leverancier, RIB, Railned		5.3.6	5.4.5	
5.4.3	01-02-06 - 01-07-06	Typebeproeving en toelating HSL zuid		NedTrain Consulting, Leverancier, HSL-IP, Railned		5.3.6	5.4.5	
5.4.4	01-02-06 - 01-07-06	Typebeproeving en toelating B en F		NedTrain Consulting, Leverancier, NMBS, SNCF		5.3.6	5.4.5	
5.4.5	01-07-06	Toelatingscertificaat		NedTrain Consulting, Leverancier, NMBS, SNCF, Railned		5.4.1 5.4.2 5.4.3 5.4.4		
5.5	01-10-01 – 01-10-06	Contractbeheer 220 km/u materieel						
5.5.1	01-10-01 – 01-05-02	Opstellen Bestek	Bevat uitgewerkte: • Commerciële eisen • Selectie criteria definiëren • Technische eisen (TSI) • Toelatingseisen • Operationele eisen • Marketing eisen	NMBS, NedTrain Consulting		2.4 5.2.1.3 5.2.2.3 5.2.3.3 5.2.4.3 5.2.5.3 5.2.6.3 5.2.7.3 5.2.8.3 5.2.9.3	5.5.2	
5.5.2	01-05-02 – 01-09-02	(Europese) uitvraag • Beoordeling aanbiedingen • Selectie van de shortlist • Commerciële onderhandelingen	• Shortlist preferred prociders • Selectie criteria definiëren • Keuze leverancier(s) • Contracteren	NMBS, NedTrain Consulting		5.5.1	5.5.3	
5.5.3	01-09-02 - 01-10-02	Bestelling materieel	Opdracht(en) aan de industrie	NMBS, NedTrain Consulting		5.5.2		
5.5.4	01-10-02	Besteldatum materieel						
5.5.5	01-10-02 – 01-10-05	Design, construct, build	• O.m. uitwerken van de (technische) specificaties van activiteit 3.2	NedTrain Consulting, Industrie, Railned, NMBS		5.5.1 5.5.5	5.5.6	

	Plandata	Activiteit	Product/resultaat	Betrokken partijen	Informatie	Input	Output	Opmerkingen
			• Opstellen van het toelatingsdossier					
5.5.6	01-10-05 – 01-10-06	Start aflevering (incl. inbedrijfstelling)	Eerste eenheden voor: • typebeproeving • toelating	NedTrain Consulting, Industrie, NMBS		5.5.3 5.5.5	5.6.2 5.6.3 5.6.4	
5.5.7	01-10-06	Start nazorg				5.5.6		
5.6	01-07-03 – 01-07-06	Toelating 220 km/u materieel	Typebeproeving op HSL-zuid gericht op: • Constructie • Uitrusting • Inrichting • Performance					Voorwaarden: • In bedrijf gesteld HSL spoor beschikbaar, inclusief werkende transities • Faciliteiten voor onderhoud en service beschikbaar en operationeel
5.6.1	01-07-03 - 01-07-06	Dossieropbouw		NedTrain Consulting, Leverancier, NMBS, SNCF		5.5.1	5.6.2 5.6.3 5.6.4 5.6.5	
5.6.2	01-10-05 - 01-02-06	Typebeproeving en toelating conventionele net		NedTrain Consulting, Leverancier, RIB, Railned		5.5.6	5.6.5	
5.6.3	01-02-06 - 01-07-06	Typebeproeving en toelating HSL zuid		NedTrain Consulting, Leverancier, HSL-IP, Railned		5.5.6	5.6.5	
5.6.4	01-02-06 - 01-07-06	Typebeproeving en toelating B en F		NedTrain Consulting, Leverancier, NMBS, SNCF		5.5.6	5.6.5	
5.6.5	01-07-06	Toelatingcertificaat		NedTrain Consulting, Leverancier, NMBS, SNCF, Railned		5.6.1 5.6.2 5.6.3 5.6.4		
5.7	01-10-05 - 01-10-06	Voorbereiding instroming materieel		NedTrain Consulting, Leverancier				
5.8	01-10-04 - 01-10-06	Voorbereiding instandhouding materieel		NedTrain Consulting, Leverancier				
5.8.1	01-10-04 - 01-10-06	Locatiebepaling en outillage		NMBS, SNCF, NedTrain Consulting				
5.9.2	01-10-05 - 01-10-06	Opleiding personeel		NMBS, SNCF, NedTrain Consulting				
5.9	01-07-06 – 01-10-06	Start proefbedrijf	Treindienst conform op HSL-zuid	NMBS, NedTrain Consulting		5.3.6 5.5.6 5.4.5 5.6.5		Voorwaarden: • Idem bij activiteit 10 • Tevens alle voor de reizigers bestemde infrastructuur en overige voorzieningen beschikbaar. • Opgeleid personeel beschikbaar
5.10	01-10-06	Commerciële inzet	Treindienst conform op			5.9		Voorwaarden:

	Plandata	Activiteit	Product/resultaat	Betrokken partijen	Informatie	Input	Output	Opmerkingen
			HSL-zuid					• Idem bij activiteit 11

6. Traject Capaciteitstoewijzing HSL/HRN, B en F.

	Plandata	Activiteit	Product/resultaat	Betrokken partijen	Informatie	Input	Output	Opmerkingen
6.1	01-12-01 - 01-03-02	Opsporen van mogelijke conflicten met de infra	Identificatie waar product niet gemaakt kan worden					
6.1.1	01-12-01 - 01-02-02	Globale uitwerking HSL-TOC product	Concept Basis Uur Patroon (BUP) incl. alternatieven					
6.1.2	01-12-01 - 01-02-02	Eigen inschatting van product overige vervoerders	Concept BUP voor overige vervoerders					
6.1.3	01-01-02 - 01-02-02	Integratie verschillende producten	Geïntegreerd jaarplan					
6.1.4	01-02-02 - 01-03-02	Confrontatie geïntegreerd product met infra						
6.1.5	01-03-02	Potentiële infra conflicten	Opsomming van knelpunten waar product niet gemaakt kan worden	Railed				
6.2	01-10-03 - 01-10-05	Afstemming capaciteit buitenland	Afspraken over tijdeligging treinpaden buitenland	NMBS, SNCF			6.3	
6.3	01-10-05 - 01-03-06	Opstellen BUP HSL-TOC	Definitief BUP HSL-TOC			6.2	6.4	
6.4	01-03-06	Indienen BUP HSL-TOC voor dienstregeling december 2006		Railed, vervoerders, infrabeheerder		6.3		
6.5	01-03-06 - 01-09-06	Integratie BUP aanvragen vervoerders: • toewijzing ongewijzigd BUP dan wel • onderhandelingen over wijzigingen BUP	Geïntegreerd jaarplan incl. • conflicten • oplossingen	Railed			6.6	
6.6	01-09-06	Toewijzing 24 uren dienstregeling (jaarplan) • toewijzing gewijzigd BUP • conflict op basis van gewijzigd BUP	Definitief jaarplan	Railed		6.5	6.8	
6.7	01-09-06 - 01-12-06	Wijzigingen op dagniveau	Dagplan	Railed, vervoerders, infrabeheerder			6.8	
6.8	01-12-06	52 uur voor uitvoering overdracht plan aan RVL	Orderacceptatie RVL	Railed, RVL		6.6 6.7		

7. Traject ICT Applicaties.

	Plandata	Activiteit	Product/resultaat	Betrokken partijen	Informatie	Input	Output	Opmerkingen
7.1	01-05-02 - 01-10-06	Yield management						
7.1.1		Specifications						
7.1.2		Design and architecture						
7.1.3		Construction and adjustments						
7.1.4		Testing						
7.1.5		Implementation						
7.1.6		System management						
7.2	01-05-02 - 01-10-06	Customer Relations Management						
7.2.1		Specifications						
7.2.2		Design and architecture						
7.2.3		Construction and adjustments						
7.2.4		Testing						
7.2.5		Implementation						
7.2.6		System management						
7.3	01-05-02 - 01-10-06	Internet						
7.3.1		Specifications						
7.3.2		Design and architecture						
7.3.3		Construction and adjustments						
7.3.4		Testing						
7.3.5		Implementation						
7.3.6		System management						
7.4	01-05-02 - 01-10-06	Pricing and Advance Booking						
7.4.1		Specifications						
7.4.2		Design and architecture						
7.4.3		Construction and adjustments						
7.4.4		Testing						
7.4.5		Implementation						
7.4.6		System management						

8. Traject Personeel.

	Plandata	Activiteit	Product/resultaat	Betrokken partijen	Informatie	Input	Output	Opmerkingen
8.1	01-01-04 - 01-02-04	Vaststellen profiel						
8.1.1		Machinisten					8.2 8.4	

	Plandata	Activiteit	Product/resultaat	Betrokken partijen	Informatie	Input	Output	Opmerkingen
							8.5.1.1 8.5.1.2 8.5.1.3	
8.1.2		Treinstewards					8.2 8.4 8.6.1.1 8.6.1.2 8.6.1.3	
8.1.3		Servicemedewerkers					8.2 8.4 8.7.1.1 8.7.1.2	
8.2	01-02-04 - 01-04-04	Ontwikkelen campagne voor:		Reclame bureau Advertentie bureau				
8.2.1		Machinisten				8.1.1	8.3.1	
8.2.2		Treinstewards				8.1.2	8.3.2	
8.2.3		Servicemedewerkers				8.1.3	8.3.3	
8.3	01-04-04 - 01-05-04	Uitvoeren campagne		Advertentie bureau				
8.3.1		machinisten				8.2.1		
8.3.2		treinstewards				8.2.2		
8.3.3		servicemedewerkers				8.2.3		
8.4	01-04-04 - 01-05-04	Call center		Call center Drukkerij				
8.4.1		Contract						
8.4.2		Procedure				8.1.1 8.1.2 8.1.3	8.4.3	
8.4.3		Uitvoeren				8.4.2		
8.5		Machinisten						
8.5.1	01-04-04 - 01-06-04	Selectieprocedure machinisten						
8.5.1.1	01-04-04 - 01-05-04	Briefselctie				8.1.1	8.5.1.1	
8.5.1.2	01-04-04 - 01-05-04	Sollicitatie gesprek				8.1.1 8.5.1.1	8.5.2.1	
8.5.1.3	01-05-04 - 01-06-04	Psychologisch onderzoek		Human Company		8.1.1	8.5.2.1	
8.5.1.4	01-05-04 - 01-06-04	Medisch onderzoek		Arbo Management Groep			8.5.2.1	
8.5.2	01-05-04 - 01-07-04	Indiensttreding						
8.5.2.1	01-05-06 - 01-06-04	Indiensttredingsgesprek				8.5.1.2 8.5.1.3 8.5.1.4	8.5.2.2 8.5.3	

	Plandata	Activiteit	Product/resultaat	Betrokken partijen	Informatie	Input	Output	Opmerkingen
8.5.2.2	01-06-04 - 01-07-04	Indiensttreding				8.5.2.1		
8.5.3	01-06-04 - 01-03-05	Opleiding		NS Opleiding		8.5.2.1	8.5.4	
8.5.4	01-01-05 - 01-09-06	'Rangeren'		NSR, Railned		8.5.3	8.5.5	
8.5.5	01-12-05 - 01-10-06	Materieelbekendheid		Railned, IP-HSL		8.5.4	8.5.6	
8.5.6	01-10-2006	Inzet machinisten				8.5.5		
8.6		Treinstewards						
8.6.1	01-10-05 - 01-12-05	Selectieprocedure treinstewards:						
8.6.1.1	01-10-05 - 01-11-05	Briefselectie				8.1.2	8.6.1.2	
8.6.1.2	01-10-05 - 01-11-05	Sollicitatie gesprek				8.1.2 8.6.1.1	8.6.2.1	
8.6.1.3	01-11-05 - 01-12-05	Psychologisch onderzoek		Human Company		8.1.2	8.6.2.1	
8.6.1.4	01-11-05 - 01-12-05	Medisch onderzoek		Arbo Management Groep			8.6.2.1	
8.6.2	01-12-05 - 01-04-06	Indiensttreding						
8.6.2.1	01-12-05 - 01-04-06	Indiensttredingsgesprek				8.6.1.2 8.6.1.3 8.6.1.4	8.6.2.2 8.6.3	
8.6.2.2	01-12-05 - 01-04-06	Indiensttreding				8.6.2.1		
8.6.3	01-01-06 - 01-10-06	Opleiding		NS Opleiding		8.6.2.1	8.6.4	
8.6.4	01-10-06	Inzet treinstewards				8.6.3		
8.7		Servicemedewerkers						
8.7.1	01-01-06 - 01-08-06	Selectieprocedure servicemedewerkers:						
8.7.1.1	01-01-06 - 01-07-06	Briefselectie				8.1.3	8.7.1.2	
8.7.1.2	01-02-06 - 01-08-06	Sollicitatie gesprek				8.1.3	8.7.2.1	
8.7.2	01-03-06 - 01-09-06	Indiensttreding						
8.7.2.1	01-03-06 - 01-09-06	Indiensttredingsgesprek				8.7.1.2	8.7.2.2 8.7.3	
8.7.2.2	01-03-06 - 01-09-06	Indiensttreding				8.7.2.1		
8.7.3	01-04-06 - 01-10-06	Opleiding		NS Opleiding, NS Stations, NSR		8.7.2.1	8.7.4	

	Plandata	Activiteit	Product/resultaat	Betrokken partijen	Informatie	Input	Output	Opmerkingen
8.7.4	01-10-06	Inzet servicemedewerkers		NS Stations		8.7.3		

9. Traject Sales.

	Plandata	Activiteit	Product/resultaat	Betrokken partijen	Informatie	Input	Output	Opmerkingen
9.1	01-10-02 - 01-10-05	Ticketing						
9.2	01-01-05 - 01-10-06	Organisatie						
9.3	01-10-06 - ev	Operationeel						

10. Traject Marketing.

	Plandata	Activiteit	Product/resultaat	Betrokken partijen	Informatie	Input	Output	Opmerkingen
10.1	01-10-05 - 01-10-06	Algemene marketing						
10.2	01-10-06 - ev	Start doelgroep marketing						

OVERALL PLANNING NS/KLM OP HSL ZUID

Id	Taaknr.	Taaknaam	Duur	Begindatum	Einddatum	2002					2003					2004				2005				2006				2007
						kw 2	kw 3	kw 4	kw 1	kw 2	kw 3	kw 4	kw 1	kw 2	kw 3	kw 4	kw 5	kw 4	kw 1	kw 2	kw 3	kw 4	kw 1	kw 2	kw 3	kw 4	kw 1	kw 2
59	1.4	Safety Case	1305 dagen	ma 1-10-01	vr 29-9-06																							
60	1.5	Materieel	1326 dagen	ma 3-9-01	ma 2-10-06																							
61	1.5.1	Inrichten materieel/project	20 dagen	ma 3-9-01	vr 28-9-01																							
62	1.5.2	Uitwerken technische kernthema's	85 dagen	ma 3-9-01	vr 28-12-01																							
63	1.5.2.1	Brandveiligheid	85 dagen	ma 3-9-01	vr 28-12-01																							
64	1.5.2.1.1	Inventarisatie problematiek	15 dagen	ma 3-9-01	vr 21-9-01																							
65	1.5.2.1.2	Discussie met HSL Zuid, Infra Provider e.a.	30 dagen	ma 24-9-01	vr 2-11-01																							
66	1.5.2.1.3	Vaststellen definitieve specificaties	40 dagen	ma 5-11-01	vr 28-12-01																							
67	1.5.2.2	Ontsporingdetectie	85 dagen	ma 3-9-01	vr 28-12-01																							
68	1.5.2.2.1	Inventarisatie problematiek	15 dagen	ma 3-9-01	vr 21-9-01																							
69	1.5.2.2.2	Discussie met HSL Zuid, Infra Provider e.a.	30 dagen	ma 24-9-01	vr 2-11-01																							
70	1.5.2.2.3	Vaststellen definitieve specificaties	40 dagen	ma 5-11-01	vr 28-12-01																							
71	1.5.2.3	Hot box detectie	85 dagen	ma 3-9-01	vr 28-12-01																							
72	1.5.2.3.1	Inventarisatie problematiek	15 dagen	ma 3-9-01	vr 21-9-01																							
73	1.5.2.3.2	Discussie met HSL Zuid, Infra Provider e.a.	30 dagen	ma 24-9-01	vr 2-11-01																							
74	1.5.2.3.3	Vaststellen definitieve specificaties	40 dagen	ma 5-11-01	vr 28-12-01																							
75	1.5.2.4	Geluid	85 dagen	ma 3-9-01	vr 28-12-01																							
76	1.5.2.4.1	Inventarisatie problematiek	15 dagen	ma 3-9-01	vr 21-9-01																							
77	1.5.2.4.2	Discussie met HSL Zuid, Infra Provider e.a.	30 dagen	ma 24-9-01	vr 2-11-01																							
78	1.5.2.4.3	Vaststellen definitieve specificaties	40 dagen	ma 5-11-01	vr 28-12-01																							
79	1.5.2.5	Zijwind	85 dagen	ma 3-9-01	vr 28-12-01																							
80	1.5.2.5.1	Inventarisatie problematiek	15 dagen	ma 3-9-01	vr 21-9-01																							
81	1.5.2.5.2	Discussie met HSL Zuid, Infra Provider e.a.	30 dagen	ma 24-9-01	vr 2-11-01																							
82	1.5.2.5.3	Vaststellen definitieve specificaties	40 dagen	ma 5-11-01	vr 28-12-01																							
83	1.5.2.6	GSM-R	85 dagen	ma 3-9-01	vr 28-12-01																							
84	1.5.2.6.1	Inventarisatie problematiek	15 dagen	ma 3-9-01	vr 21-9-01																							
85	1.5.2.6.2	Discussie met HSL Zuid, Infra Provider e.a.	30 dagen	ma 24-9-01	vr 2-11-01																							
86	1.5.2.6.3	Vaststellen definitieve specificaties	40 dagen	ma 5-11-01	vr 28-12-01																							
87	1.5.2.7	ERTMS	85 dagen	ma 3-9-01	vr 28-12-01																							
88	1.5.2.7.1	Inventarisatie problematiek	15 dagen	ma 3-9-01	vr 21-9-01																							
89	1.5.2.7.2	Discussie met HSL Zuid, Infra Provider e.a.	30 dagen	ma 24-9-01	vr 2-11-01																							
90	1.5.2.7.3	Vaststellen definitieve specificaties	40 dagen	ma 5-11-01	vr 28-12-01																							
91	1.5.2.8	EMC	85 dagen	ma 3-9-01	vr 28-12-01																							
92	1.5.2.8.1	Inventarisatie problematiek	15 dagen	ma 3-9-01	vr 21-9-01																							
93	1.5.2.8.2	Discussie met HSL Zuid, Infra Provider e.a.	30 dagen	ma 24-9-01	vr 2-11-01																							
94	1.5.2.8.3	Vaststellen definitieve specificaties	40 dagen	ma 5-11-01	vr 28-12-01																							
95	1.5.2.9	Botsveiligheid	85 dagen	ma 3-9-01	vr 28-12-01																							
96	1.5.2.9.1	Inventarisatie problematiek	15 dagen	ma 3-9-01	vr 21-9-01																							
97	1.5.2.9.2	Discussie met HSL Zuid, Infra Provider e.a.	30 dagen	ma 24-9-01	vr 2-11-01																							
98	1.5.2.9.3	Vaststellen definitieve specificaties	40 dagen	ma 5-11-01	vr 28-12-01																							
99	1.5.3	Contractbeheer 300 km/h materieel	1306 dagen	ma 1-10-01	ma 2-10-06																							
100	1.5.3.1	Opstellen Bestek	151 dagen	ma 1-10-01	ma 29-4-02																							
101	1.5.3.2	Europese uitvraag	88 dagen	wo 1-5-02	vr 30-8-02																							
102	1.5.3.3	Bestelling materieel	20 dagen	ma 2-9-02	vr 27-9-02																							
103	1.5.3.4	Besteldatum materieel	1 dag	ma 30-9-02	ma 30-9-02																							
104	1.5.3.5	Design, construct, build	784 dagen	di 1-10-02	vr 30-9-05																							
105	1.5.3.6	Start aflevering en inbedrijfstelling	260 dagen	ma 3-10-05	vr 29-9-06																							
106	1.5.3.7	Start nazorg	0 dagen	ma 2-10-06	ma 2-10-06																							
107	1.5.4	Toelating 300 km/h materieel	784 dagen	di 1-7-03	vr 30-6-06																							
108	1.5.4.1	Dossieropbouw	784 dagen	di 1-7-03	vr 30-6-06																							
109	1.5.4.2	Typebeproeving en toelating conventionele net	85 dagen	ma 3-10-05	vr 27-1-06																							
110	1.5.4.3	Typebeproeving en toelating HSL Zuid	110 dagen	ma 30-1-06	vr 30-6-06																							
111	1.5.4.4	Toelatingcertificaat	0 dagen	vr 30-6-06	vr 30-6-06																							
112	1.5.5	Contractbeheer 220 km/h materieel	1308 dagen	ma 1-10-01	ma 2-10-06																							
113	1.5.5.1	Opstellen Bestek	151 dagen	ma 1-10-01	ma 29-4-02																							
114	1.5.5.2	Europese uitvraag	88 dagen	wo 1-5-02	vr 30-8-02																							
115	1.5.5.3	Bestelling materieel	20 dagen	ma 2-9-02	vr 27-9-02																							
116	1.5.5.4	Besteldatum materieel	1 dag	ma 30-9-02	ma 30-9-02																							

Project: NS KLM HSL Zuid
 Versie: 0.3
 Datum: wo 19-9-01

Taak Voortgang Samenvatting Externe taken Externe mijlpaal Externe mijlpaal

Spitsing Mijlpaal Projectsamenvatting Externe mijlpaal Externe mijlpaal Deadline

OVERALL PLANNING NS/KLM OP HSL ZUID

Id	Taaknr.	Taaknaam	Duur	Begindatum	Einddatum	2002				2003				2004				2005				2006				2007			
						kw 2	kw 3	kw 4	kw 1	kw 2	kw 3	kw 4	kw 1	kw 2	kw 3	kw 4	kw 1	kw 2	kw 3	kw 4	kw 1	kw 2	kw 3	kw 4	kw 1	kw 2	kw 3	kw 4	kw 1
117	1.5.5	Design, construct, build	784 dagen	di 1-10-02	vr 30-9-05																								
118	1.5.6	Start aflevering en inbedrijfstelling	260 dagen	ma 3-10-05	vr 29-9-06																								
119	1.5.5.7	Start nazorg	0 dagen	ma 2-10-06	ma 2-10-06																								
120	1.5.6	Toelating 220 km/h materieel	784 dagen	di 1-7-03	vr 30-6-06																								
121	1.5.6.1	Dossieropbouw	784 dagen	di 1-7-03	vr 30-6-06																								
122	1.5.6.2	Typebeproeving en toelating conventionele net	85 dagen	ma 3-10-05	vr 27-1-06																								
123	1.5.6.3	Typebeproeving en toelating HSL Zuid	110 dagen	ma 30-1-06	vr 30-6-06																								
124	1.5.6.4	Toelatingcertificaat	0 dagen	vr 30-6-06	vr 30-6-06																								
125	1.5.7	Voorbereiding instroming materieel	260 dagen	ma 3-10-05	vr 29-9-06																								
126	1.5.8	Voorbereiding instandhouding materieel	521 dagen	vr 1-10-04	vr 29-9-06																								
127	1.5.8.1	Locatiebepaling en outilage	521 dagen	vr 1-10-04	vr 29-9-06																								
128	1.5.8.2	Opleiding personeel	261 dagen	vr 30-9-05	vr 29-9-06																								
129	1.5.9	Start reizigers proefbedrijf	65 dagen	ma 3-7-06	vr 29-9-06																								
130	1.5.10	Commerciële inzet	0 dagen	ma 2-10-06	ma 2-10-06																								
131	1.6	Capaciteitstoewijzing HSL/HRN, B en F	1305 dagen?	ma 3-12-01	vr 1-12-06																								
132	1.6.1	Oplossen van mogelijke conflicten met de infra	65 dagen	ma 3-12-01	vr 1-3-02																								
133	1.6.1.1	Globale uitwerking HSL-TOC product	45 dagen	ma 3-12-01	vr 1-2-02																								
134	1.6.1.2	Eigen inschatting van product overige vervoerders	45 dagen	ma 3-12-01	vr 1-2-02																								
135	1.6.1.3	Integratie verschillende producten	25 dagen	ma 31-12-01	vr 1-2-02																								
136	1.6.1.4	Confrontatie geïntegreerd product met infra	20 dagen	ma 4-2-02	vr 1-3-02																								
137	1.6.1.5	Potentiele infra conflicten	0 dagen	vr 1-3-02	vr 1-3-02																								
138	1.6.2	Afstemming capaciteit buitenland	523 dagen?	wo 1-10-03	vr 30-9-05																								
139	1.6.3	Opstellen BUP HSL-TOC	108 dagen?	ma 3-10-05	wo 1-3-06																								
140	1.6.4	Indienen BUP HSL-TOC voor dienstregeling december 2006	0 dagen	wo 1-3-06	wo 1-3-06																								
141	1.6.5	Integratie BUP aanvragen vervoerders	132 dagen?	do 2-3-06	vr 1-9-06																								
142	1.6.6	Toewijzing 24 uren dienstregeling (jaarplan)	0 dagen	vr 1-9-06	vr 1-9-06																								
143	1.6.7	Wijzigingen op dagniveau	65 dagen	ma 4-9-06	vr 1-12-06																								
144	1.6.8	52 uur voor uitvoering overdracht plan aan RVL	0 dagen	vr 1-12-06	vr 1-12-06																								
145	1.7	ICT Applicaties	1153 dagen	wo 1-5-02	vr 29-9-06																								
146	1.7.1	Yield management	1153 dagen	wo 1-5-02	vr 29-9-06																								
147	1.7.1.1	Specifications	1153 dagen	wo 1-5-02	vr 29-9-06																								
148	1.7.1.2	Design and architecture	1153 dagen	wo 1-5-02	vr 29-9-06																								
149	1.7.1.3	Construction and adjustments	1153 dagen	wo 1-5-02	vr 29-9-06																								
150	1.7.1.4	Testing	1153 dagen	wo 1-5-02	vr 29-9-06																								
151	1.7.1.5	Implementation	1153 dagen	wo 1-5-02	vr 29-9-06																								
152	1.7.1.6	System Management	1153 dagen	wo 1-5-02	vr 29-9-06																								
153	1.7.2	Customer relations management	1153 dagen	wo 1-5-02	vr 29-9-06																								
154	1.7.2.1	Specifications	1153 dagen	wo 1-5-02	vr 29-9-06																								
155	1.7.2.2	Design and architecture	1153 dagen	wo 1-5-02	vr 29-9-06																								
156	1.7.2.3	Construction and adjustments	1153 dagen	wo 1-5-02	vr 29-9-06																								
157	1.7.2.4	Testing	1153 dagen	wo 1-5-02	vr 29-9-06																								
158	1.7.2.5	Implementation	1153 dagen	wo 1-5-02	vr 29-9-06																								
159	1.7.2.6	System Management	1153 dagen	wo 1-5-02	vr 29-9-06																								
160	1.7.3	Internet	1153 dagen	wo 1-5-02	vr 29-9-06																								
161	1.7.3.1	Specifications	1153 dagen	wo 1-5-02	vr 29-9-06																								
162	1.7.3.2	Design and architecture	1153 dagen	wo 1-5-02	vr 29-9-06																								
163	1.7.3.3	Construction and adjustments	1153 dagen	wo 1-5-02	vr 29-9-06																								
164	1.7.3.4	Testing	1153 dagen	wo 1-5-02	vr 29-9-06																								
165	1.7.3.5	Implementation	1153 dagen	wo 1-5-02	vr 29-9-06																								
166	1.7.3.6	System Management	1153 dagen	wo 1-5-02	vr 29-9-06																								
167	1.7.4	Pricing and advance booking	1153 dagen	wo 1-5-02	vr 29-9-06																								
168	1.7.4.1	Specifications	1153 dagen	wo 1-5-02	vr 29-9-06																								
169	1.7.4.2	Design and architecture	1153 dagen	wo 1-5-02	vr 29-9-06																								
170	1.7.4.3	Construction and adjustments	1153 dagen	wo 1-5-02	vr 29-9-06																								
171	1.7.4.4	Testing	1153 dagen	wo 1-5-02	vr 29-9-06																								
172	1.7.4.5	Implementation	1153 dagen	wo 1-5-02	vr 29-9-06																								
173	1.7.4.6	System Management	1153 dagen	wo 1-5-02	vr 29-9-06																								
174	1.8	Personeel	716 dagen	ma 5-1-04	ma 2-10-06																								

Project: NS KLM HSL Zuid	Taak	Voortgang	Samenvatting	Externe taken	Externe mijlpaal	Externe mijlpaal
Versie: 0.3	Splitting	Mijlpaal	Projectsamenvatting	Externe mijlpaal	Externe mijlpaal	Deadline
Datum: wo 19-9-01						

Risico-inventarisatie HSL-TOC

NS Reizigers
Drs. H Douwes

Holland Railconsult
ir. P Van Gestel
Kenmerk CT-PT-010062427 - Versie 0.0

Inhoudsopgave

1.		
1	Samenvatting	1
2	Probleemstelling en aangeboden ondersteuning	2
3	Risico-analyse	4
4	Risicomanagement	5
5	Eerste bevindingen	6
6	Conclusies en aanbevelingen	8
	Bijlage A. Risico-inventarisatie	10
	Bijlage B. Memo R. Olivier 040901	23
	Colofon	26

Utrecht, 12 september 2001
concept

1 Samenvatting

Het consortium NS/KLM komt als eerste in aanmerking voor het exploiteren van de HSL Zuid lijn. NS/KLM dient hiervoor een concessie agreement te tekenen met de Staat. Bij de totstandkoming van deze overeenkomst, maar uiteraard ook daarna heeft en krijgt NS/KLM te maken met allerlei gebeurtenissen die risico's met zich meebrengen. Deze risico's bedreigen de planning (tijd) en / of de business case (geld).

Niet alle risico's zijn even belangrijk. Het is daarom nodig de gebeurtenissen te inventariseren en - uit het oogpunt van risicobeheersing - bij de belangrijkste gebeurtenissen maatregelen te bedenken, waardoor het project niet onnodig in gevaar komt.

In dit rapport is de opzet van de risico-analyse weergegeven. Vanuit het globale implementatieplan is het Materieeltraject en de Samenwerkingsovereenkomst NMBS besproken en zijn de belangrijkste risico's geïnventariseerd.

Vastgesteld wordt dat de risicoanalyse en het risicomanagement niet alleen van belang is voor het consortium. Ook de HSL-Zuid organisatie hecht grote waarde aan risicomanagement ter ondersteuning van een succesvolle uitvoering van het implementatietraject.

2 Probleemstelling en aangeboden ondersteuning

Op 22 augustus is door de heren Douwes NS Reizigers (projectleider 'concessie agreement') en Van Pelt Holland Railconsult (Hoofd afdeling Civiele Techniek) gesproken over de problematiek aangaande de onderhandelingsfase HSL-Zuid waarin het consortium NS/KLM zich bevindt. In dit gesprek is aan Holland Railconsult ondersteuning gevraagd in dit traject.

De geschetste problematiek is hieronder kort samengevat. NS/KLM zal naar verwachting een contract sluiten met de overheid waarin de overheid een concessie verleent voor de exploitatie van de HSL-Zuid. De overheid zal hiervoor infrastructuur ter beschikking stellen, waarvoor zij een aparte overeenkomst heeft gesloten met een infraprovider (IP).

In de concessieovereenkomst zal de overheid naar verwachting allerlei randvoorwaarden en uitgangspunten opnemen met betrekking tot die ter beschikking te stellen infrastructuur. Daarnaast zullen allerlei eisen worden gesteld met betrekking tot de exploitatie.

De interactie tussen het materieel van de vervoerder en de ter beschikking gestelde infrastructuur zal een essentieel onderdeel zijn van het af te sluiten contract tussen de overheid en NS/KLM. Een succesvolle exploitatie van de concessie door het consortium hangt mede af van de kwaliteit van het af te sluiten contract en de mate waarin de risico's voor het consortium daarin worden beheerst.

Volgens planning moet op 12 oktober de overeenkomst worden gesloten.

Het is duidelijk dat de task force zich op dit moment in een dynamische fase bevindt waarin het van belang is om de eventuele risico's te identificeren en beheersbaar te krijgen. Het afbreukrisico is enorm. Het concept-concessie agreement speelt hierin een cruciale rol.

Vanwege het groot aantal onzekerheden en onbekendheden in het te volgen proces vóór en na het afsluiten van de concessie agreement, is door Holland Railconsult voorgesteld haar ondersteuning gefaseerd aan te bieden.

Het eerste deel van de advisering bestaat uit het inventariseren van risico's, aan de hand van een aantal interviews en het raadplegen van informatiebronnen.

Het resultaat hiervan is dat in eerste instantie voor de task force duidelijk wordt waarop de aandacht zou moeten worden gericht.

Als deze risico's in beeld zijn gebracht, kan Holland Railconsult, indien gewenst, in een vervolgfase adviseren hoe deze risico's kunnen worden beheerst, al dan niet in samenspraak met uw andere adviseurs (bijvoorbeeld materieel).

Namens Holland Railconsult heeft de heer Van Gestel de risico analyse opgezet en uitgevoerd. De rapportage heeft betrekking op de werkzaamheden verricht in week 36, 37 en 38 2001. Het rapport wordt

gebruikt in het implementatieplan dat 24 september 2001 aangeboden wordt aan de HSL organisatie.

3 Risico-analyse

De risico-analyse is gestart met het bestuderen van de ITT en de hieraan verbonden aanbidding die door NS/KLM is opgesteld. Aan de hand van een globaal implementatieplan (afkomstig van de projectleider) is een tabel gemaakt (zie bijlage A) waarin de risico's in tijd en geld kunnen worden aangegeven. Elk onderdeel (activiteit) van het implementatieplan is overgenomen in de tabel. Door de activiteit te koppelen aan speciale gidswoorden, worden ongewenste gebeurtenissen gedefinieerd. Deze gebeurtenissen hebben een kans van optreden en een mogelijk gevolg voor de planning (tijd) en voor de business case (geld). De inschatting van de hoogte van de kans en het mogelijke gevolg gebeurt met de cijfers 1 tot en met 4, waarbij 1 een geringe kans is of klein gevolg en het cijfer 4 duidt op een zeer reële kans of groot gevolg. Door getalsmatig de kansen en gevolgen te vermenigvuldigen wordt het mogelijk onderscheid te maken tussen ongewenste gebeurtenissen op basis van hun importantie. Een ongewenste gebeurtenis met een risico tot en met 4 komt onder aan de rij en een ongewenste gebeurtenis met risico 12 (3x4 of 4x3) of 16 (4x4) staat bovenaan. Tenslotte wordt aan elke ongewenste gebeurtenis een veld toegevoegd, waarin bijzonderheden of toelichtingen kunnen worden opgenomen die van belang kunnen zijn voor de juiste interpretatie of voor het verdere vervolg van het oplossingstraject.

De inschatting van de risico's is gebaseerd op gesprekken met de heren Douwes (projectleider), Moltzer (Materieel), Olivier (samenwerking NMBS), Van de Stam (personeelstraject) en Barneveld (Capaciteitstoekenning). De belangrijkste ongewenste gebeurtenissen zijn opgenomen in het hoofdstuk eerste bevindingen en in het hoofdstuk conclusies en aanbevelingen.

Voor het uitvoeren van een goede risico-analyse is actuele achtergrondinformatie van groot belang. In dat kader zijn door Holland Railconsult drie overlegsituaties met HSL Zuid bijgewoond. Een daarvan had betrekking op de 'safety case', die in de risico-analyse is onderkend als belangrijk, zeker als het gaat om brandveiligheid in tunnels. De 'safety case' is een voorbeeld van een complexe problematiek, die vraagt om een projectmatige aanpak. Hieraan is inmiddels door NS/KLM gehoor aangegeven.

Aan de hand van de risico-analyse krijgt NS/KLM vanuit het aandachtsgebied 'risicobeheersing' zicht op de belangrijkste aandachtspunten. Ook aan de kant van de opdrachtgever – de HSL organisatie - is er behoefte de belangrijkste risico's in kaart te brengen en deze op een goede wijze te beheersen (risicomanagement).

4 Risicomanagement

De geïnventariseerde risico's die hoog scoren, dienen beperkt te worden. Dit kan door de kans van optreden te verlagen of door het beperken van de gevolgen.

Voor sommige risico's zijn eenvoudige maatregelen te bedenken. Het is dan voldoende de maatregel kort te omschrijven, een verantwoordelijke aan te wijzen en een deadline op te stellen. Bij complexere problemen zal de uiteindelijk verzameling maatregelen nog moeten worden bepaald. Vaak gebeurt dit door het installeren van een werkgroep, die aan de hand van een plan van aanpak en planning de problematiek te lijf gaat.

Risicomanagement is in feite niet meer, maar ook niet minder dan het volgen van de werkzaamheden die in het implementatietraject zijn gedefinieerd, dus inclusief de maatregelen die bedoeld zijn om de risico's te beperken en het actualiseren van de risico-inschatting naar aanleiding van het effect van de maatregelen en op basis van voortschrijdend inzicht. Risicomanagement kan een belangrijke ondersteuning zijn voor het projectmanagement om de juiste prioriteiten te stellen. Zowel de HSL organisatie als NS/KLM onderkennen de toegevoegde waarde van risicomanagement voor het uiteindelijke succes van de onderneming.

5 Eerste bevindingen

De resultaten van de tot nu toe uitgevoerde risicoanalyse zijn verwerkt in bijlage A. Onderscheid is gemaakt tussen ongewenste gebeurtenissen met een risicoscore:

- van 1 tot en met 4 (geen kleur, geen aandachtspunt)
- van 6 (geel, geen prioriteit)
- van 8 of 9 (oranje, belangrijk)
- van 12 of 16 (rood, hoogste prioriteit)

De rood en oranje gekleurde gebeurtenissen vragen op dit moment om de meeste aandacht. Hieronder volgt in samengevatte vorm een opsomming van deze gebeurtenissen.

Het implementatieplan Materieel (rood, hoogste prioriteit):

- Overleg NS/KLM, NMBS, SNCF
- Safety case tunnel + brandveiligheid
- Opstellen technische eisen bestek.

Het implementatieplan Materieel (oranje, belangrijk):

- Botsveiligheid
- Zijwindgevoeligheid
- Type beproevingen, transitie werken niet.

Samenwerkingsovereenkomst NMBS (rood, hoogste prioriteit):

- Vaststellen vervoersaanbod (marktprognose)
- Keuze materieel (220 of 300)
- 300 materieel voor Brussel en integratie met Amsterdam Parijs
- Verwachte prijsniveau tickets in 2010
- Restwaarde risico NMBS 220 materieel
- Opstellen van het contract met NMBS voor 12 oktober (link met concessie).

Samenwerkingsovereenkomst NMBS (oranje, belangrijk):

- Vaststellen tijdplanning (relatie met definitie concessie HSL Zuid)
- Doorlopen van het onderhandelingstraject
- Vaststellen benodigde capaciteit na keuze 220 – 300 materieel
- Vaststellen prijsniveau
- Aparte GVO organisatie met NMBS (deelname van derden).

Personeelstraject (rood, hoogste prioriteit):

- De planning van het Call Center
- De doorlooptijd van het rangeren direct na opleiding in verband met beschikbaarheid infrastructuur en materieel.

Personeelstraject (oranje, belangrijk):

- Het ontwikkelen van de campagne vraagt meer tijd dan gepland.

Capaciteitstoewijzing (rood, hoogste prioriteit):

- Het opsporen van conflicten met de infrastructuur
- De garantie dat de infrastructuur beschikbaar is
- De bediening door VL gegarandeerd is.

Capaciteitstoewijzing (oranje, belangrijk):

- Afstemmen capaciteit buitenland (NMBS, SNCF)

Interfaces (rood, hoogste prioriteit):

- Het oprichten van een GVO met SNCF (relatie met de onderhandeling in het materieelstraject)
- Wijzigingen in wet- en regelgeving (algemeen versus specifiek)

Interfaces (oranje, belangrijk):

- Bijhouden wijzigingen in specificaties (infraprovider)
- Uitstraling HSL stations (imago)
- Onderhoud stations

6 Conclusies en aanbevelingen

Door Holland Railconsult is een risico-inventarisatie opgezet en uitgevoerd. De risico-inventarisatie heeft zich toegespitst op de onderdelen:

1. Implementatieplan Materieel
2. Samenwerkingsovereenkomst NMBS
3. Personeelstraject
4. Capaciteitsvraag HRN
5. Interfaces HSL – TOC (diverse aandachtspunten)

De belangrijkste ongewenste gebeurtenissen met de hoogste risico's die in deze fase (tot en met week 38 2001) onderkend worden ten aanzien van het implementatieplan Materieel hebben betrekking op:

- Overleg NS/KLM, NMBS, SNCF
- Safety case tunnel + brandveiligheid
- Opstellen technische eisen bestek

De belangrijkste risico's die onderkend worden ten aanzien van de samenwerkingsovereenkomst NMBS hebben betrekking op:

- Vaststellen vervoersaanbod (marktprognose)
- Keuze materieel (220 of 300)
- 300 materieel voor Brussel en integratie met Amsterdam Parijs
- Verwachte prijsniveau tickets in 2010
- Restwaarde risico NMBS 220 materieel
- Opstellen van het contract met NMBS voor 12 oktober (link met concessie)

Het belangrijkste risico in het personeelstraject zit in 'op tijd beginnen'.

Het belangrijkste risico in de capaciteitstoewijzing zit in het op tijd onderzoeken van mogelijke conflicten met de infrastructuur. Nu staat vast dat bepaalde varianten op basis van de huidige plannen niet uitvoerbaar zijn. De beschikbaarheid van de infrastructuur is niet gegarandeerd. Ook de bediening door VL is niet gegarandeerd.

Belangrijke risico's ten aanzien van de Interfaces hebben betrekking op:

- Het oprichten van een GVO met SNCF (relatie met de onderhandeling in het materieelstraject)
- Wijzigingen in wet- en regelgeving (algemeen versus specifiek)

Aanbevolen wordt:

- De globale risico-inventarisatie van de belangrijkste risicogebieden te verdiepen zodra er meer informatie beschikbaar komt.
- De genomen maatregelen aan de risico-inventarisatie te koppelen, waarmee getracht wordt de dominante risico's voor NS/KLM te beperken. (Voorbeeld van een eenvoudige maatregel is een korte omschrijving (one liner), de naam van de uitvoerder en de deadline; voorbeeld van een uitgebreide maatregel is: het opstarten van een werkgroep, het aanwijzen van een trekker, het definiëren en accorderen van een plan van aanpak, het plannen van de werkzaamheden en het aangeven van eventuele deadlines)

- Het effect van de maatregelen te volgen in de tijd, waardoor de projectleiding zicht houdt op de belangrijkste risico's en zonodig kan ingrijpen of bijsturen. (risicomangement ter ondersteuning van projectmanagement).

7 Bijlage A. Risico-inventarisatie

Zie Excelsheet Risico-inventarisatie HSL – TOC blad 1

Onderwerp	ongewenste gebeurtenis		van 1 - 4 van klein naar groot					- bijzonderheden \ toelichting - oorzaak - effect - maatregel
	gidswoord niet, minder, meer, te laat, onvoldoende, te vroeg, ten onrechte, te vaak	activiteit	kans van optreden	gevolg voor het implementatietraject	gevolg voor de business case	risico in tijd	risico in geld	
Implementatieplan Materieel								
Inrichten projectorganisatie								
Projectaanpak	onvoldoende	opstellen	2	3	3	6	6	
Projectorganisatie	te laat	opzetten	1	1	1	1	1	
Mensen en middelen	onvoldoende	toedelen	2	3	2	6	4	
Overleg NS/KLM NMBS SNCF	zonder succes	voeren	3	3	4	9		afh. van onderhand. Met HSL Z
Uitwerken Technische Kernthema's								
Technische eisen		definieren	zie problematiek					in overleg met HSL Z
problematiek	onvoldoende / te laat	onderzoeken/oplossen						in samenwerking met industrie en IP
<i>Geluidsemissie</i>			1	1	2	1	2	komen we uit tussen 1 en 2 jaar
<i>EMC</i>			1	1	1	1	1	op te lossen
<i>Botsveiligheid</i>			3	3	3	9	9	mogelijk herontwerp
<i>Zijwindgevoeligheid</i>			3	3	1	9	3	
<i>Hotbox detectie</i>			1	3	1	3	1	tunen mogelijk probl.
<i>Deraildetectie</i>			1	3	2	3	2	
<i>ERTMS / ETS/ GSM-R</i>			1	2	2	2	2	risico bij externe part.
<i>Transitie 25kV - 1,5 kV - 3kV</i>			1	1	1	1	1	
<i>Safety case brand veiligheid</i>			3	3	3	9	9	gereed als materieel wordt besteld
<i>Safety case tunnel veiligheid</i>			2	3	3	6	6	idem
<i>Safety case tunnel + brand veiligheid</i>			3	4	4			idem
<i>Safety case overig</i>			1	2	2	2	2	idem
Toets RFI								

Onderwerp	ongewenste gebeurtenis		van 1 - 4 van klein naar groot					- bijzonderheden \ toelichting - oorzaak - effect - maatregel
	gidswoord niet, minder, meer, te laat, onvoldoende, te vroeg, ten onrechte, te vaak	activiteit	kans van optreden	gevolg voor het implementietraject	gevolg voor de business case	risico in tijd	risico in geld	
Technische kernthema's		uitonderh. en accorderen		zie oplossen problematiek				
Normering		vastleggen		zie oplossen problematiek				
Opstellen bestek								
Technische eisen	onvoldoende / te laat	opstellen	3	4	4			afhankelijk van oplossen problematiek
Toelatingseisen		opstellen	1	3	2	3	2	
Operationele eisen ???		opstellen				0	0	
Marketing eisen		opstellen	1	1	1	1	1	
(Europese) uitvraag								
aanbiedingen		beoordelen	1	1	1	1	1	
shortlist		selecteren	1	1	1	1	1	
commerciele onderhandelingen		uitvoeren	1	2	1	2	1	
afsluiten Contract Staat-NS/KLM			1	2	4	2	4	
Bestelling Materieel								
Industrie		opdracht geven	1	1	2	1	2	
Design, construct & build								
(technische) specificaties		uitwerken	2	2	1	4	2	
toelatingsdossier		opstellen	1	2	1	2	2	risico leverancier ontheffingen
(Start) aflevering								
Eerste eenheden		typebeproeven	2	2	1	4	2	
		toelaten	2	2	1	4	2	
In bedrijfstelling, typebeproeving								op testbaan en conventionele net gericht
Constructie, uitrusting, inrichting			1	1	1	1	1	
Performance			1	1	1	1	1	

Onderwerp	onverwachte gebeurtenis		van 1 - 4 van klein naar groot				risico in tijd	risico in geld	- bijzonderheden \ toelichting - oorzaak - effect - maatregel
	gidswoord niet, minder, meer, te laat, onvoldoende, te vroeg, ten onrechte, te vaak	activiteit	kans van optreden	gevolg voor het implementietraject	gevolg voor de business case				
Typebeproeving op HSL Zuid								HSL spoor is niet beschikbaar; transities werken niet; faciliteiten voor onderhoud niet beschikbaar	
Constructie, uitrusting, inrichting			2	3	1	6	3	niet beschikbaar	
Constructie, uitrusting, inrichting	niet succesvol		3	3	1	9	3	transities werken niet	
Constructie, uitrusting, inrichting			1	1	1	1	1	faciliteiten onderhoud	
Performance			1	3	1	3	3		
Start reizigers proefbedrijf									
Treindienst	niet / onvoldoende	uitvoeren	1	3	1	3	3	infrastructuur is niet beschikbaar; transities werken niet, faciliteiten voor onderhoud niet beschikbaar, personeel niet beschikbaar	
commerciële inzet op HSL Zuid			1	3	1	3	3		
Treindienst	niet / onvoldoende	uitvoeren	1	3	1	3	3	infrastructuur is niet beschikbaar; transities werken niet; faciliteiten voor onderhoud niet beschikbaar; personeel niet beschikbaar	

Onderwerp	ongewenste gebeurtenis		van 1 - 4 van klein naar groot				risico in tijd	risico in geld	- bijzonderheden toelichting - oorzaak - effect - maatregel
	gidswoord	activiteit	kans van optreden	gevolg voor het implementatietraject	gevolg voor de business case				

Samenwerkingsovereenkomst NMBS

Start overleg NS/KLM - NMBS									
Vaststellen proces tot aan overeenk.									
Wergroepen		opzetten	1	1	1	1	1		
Tijdplanning	te laat	vaststellen	3	3	1	9	3	overeenkomst met NMBS alleen hoogst noodzakelijke; sterke relatie met definitie concessie met HSL Zuid	
Toetsmomenten		inbouwen	2	1	1	2	2	elke twee weken is lastig	
Onderhandelingstraject op zichzelf	te langzaam	doorlopen	3	3	2	9	6	allerlei redenen waarom NMBS niet wil onderhandelen, waardoor uitloop	
Vaststellen vervoersaanbod									
Marktprognose	geen	overeenstemmen	4	4	4			zie memo 4/9/1 R. Olivier	
ASD-Bxl gegeven overeenstemming marktprognose		uitwerken overeenstemmen	1	2	2	2	2		
GV-Bxl		uitwerken overeenstemmen	2	2	2	4	4		
Bd-Bxl		uitwerken overeenstemmen	3	2	2	6	6		
Ingroeipatroon		afspreken	1	1	3	1	3	kan ook positief uitwerken	
Capaciteit Franse infra		vaststellen	2	1	2	2	4	naar overeenkomst SNCF	
Comfort eisen		vaststellen	1	1	2	1	2		
Rollend materieel									
Materieelpark (aantallen)		bepalen	1	1	3	1	3	gekoppeld aan prognoses, SNCF, concessie, binnenlandse dienst	
Materieel (220 of 300)	onvoldoende	specificeren	4	4	4				

Onderwerp	ongewenste gebeurtenis		van 1 - 4 van klein naar groot				risico in tijd	risico in geld	- bijzonderheden \ toelichting - oorzaak - effect - maatregel
	gidswoord niet, minder, meer, te laat, onvoldoende, te vroeg, ten onrechte, te vaak	activiteit	kans van optreden	gevolg voor het implementietraject	gevolg voor de business case				
300 km/u mat voor Bxl en integratie met Asd-P	verkeerd	kiezen	3	1	4	3		Vermindering invloed op je business verhoogt het bedrijfsrisico	
Onderhoudsregiem		vaststellen	1	1	3	1	3		
Procedure beheerpool		maken	1	1	2	1	2		
Exploitatie / Financieel									
Procedure opbrengstverdeling		vaststellen	2	1	3	2	6		
Opbrengstverdeling bij keuze voor 220 km/u concept en voor binnenlands medegebruik		aanpassen	2	1	3	2	6	gaan we niet op in NMBS houden aan contract	
Verwachte prijsniveau tickets in 2010	niet	overeenstemmen	3	1	4	3		afhankelijk van benefit sharing methodiek	
Procedure kostentoedeling		vaststellen	2	1	3	2	6		
Kostprijs per stoel voor 220 mat.		overeenstemmen	2	1	3	2	6	geen gezamenlijke businesscase 220-300 mogelijk	
Restwaarde risico NMBS 220 mat			3	1	4	3		Businesscase wordt onmogelijk voor 220 mat. Keuze voor 300 mat. Op Bxl	
Binnenlands vervoer									
Afspraken synergievoordelen		benutten	1	1	2	1	2		
Beeindiging deelneming									
Procedure		vaststellen	1	1	1	1	1		
Yieldmanagement									
Yieldmanagementsysteem		uitwerken /onderhandelen	2	1	3	2	6	zie memo 040801 R. Olivier	
Benodigde capaciteit op basis van reizigers prognoses indien oplossing wordt gevonden 220 -300 keuze	niet	vaststellen	2	4	4	8	8	Geen overeenstemming reizigersprognoses indien oplossing wordt gevonden in hoog laag scenario zie memo 040901 R. Olivier	
Prijsniveau	niet	vaststellen	2	4	4	8	8	afh van kostprijs en markt	

Onderwerp	Ongewenste gebeurtenis gidswoord niet, minder, meer, te laat, onvoldoende, te vroeg, ten onrechte, te vaak	activiteit	van 1 - 4 van klein naar groot					risico in tijd	risico in geld	- bijzonderheden toelichting - oorzaak - effect - maatregel
			kans van optreden	gevolg voor het implementatietraject	gevolg voor de business case					
Prijsstructuur		vaststellen	1	1	1	1	1			
Revenu-management methodiek van SNCF	niet	hanteren	3	1	3	3	3	9	mogelijk uitruilen in onderhandelingen tegen 220 materieel	
Opzetten GVO										
Interne structuur en zeggenschap		vaststellen	1	1	1	1	1			
Organisatie GVO zoals nu Thalys International		uitbouwen	3	1	2	3	6		Extra kosten NS/KLM, omdat voor businessplan rekening is gehouden met minimale overhead. Stel dit kost 10 FTE	
Functies		omschrijven	1	1	1	1	1			
Vestigingsplaats		bepalen	1	1	1	1	1			
Projectorganisatie		opzetten	1	1	1	1	1			
Deelname van derden	niet	regelen	2	1	4	2	8		1 GVO met SNCF of 2 GVO's? heeft invloed op zeggenschap lijn Asd Bxl	
Samenwerkingsovereenkomst										
Toepasselijk recht			1	1	4	1	4			
Schade en geschillenregeling		vaststellen	1	1	1	1	1			
Bankgarantie en disruptiekosten		bepalen	1	1	1	1	1			
Contract	niet voor 12 oktober	opstellen	4	3	1		4		link met concessie	
Contract		afsluiten	1	2	4	2	4		binnen 6 maanden na concessie	
GVO1 tussen TOC en NMBS	niet	oprichten	3	3	4	9	9		structuur ligt vast in overeenkomst	

Personeelstraject

Op tijd beginnen en strakke planning is het belangrijkste!

Profiel		vaststellen	1	2	2	2	2		
machinist									is anders dan normaal profiel
treinsteward									
servicemedewerker									

	ongewenste gebeurtenis			van 1 - 4 van klein naar groot			risico in tijd	risico in geld	- bijzonderheden toelichting - oorzaak - effect - maatregel
	Onderwerp	gidswoord niet, minder, meer, te laat, onvoldoende, te vroeg, ten onrechte, te vaak	activiteit	kans van optreden	gevolg voor het implementatietraject	gevolg voor de business case			
Campagne machinist treinsteward servicemedewerker	te laat	ontwikkelen	3	3	2	9	6	3 a 4 maanden nodig voor nieuwe campagne Steam: aanpassen planning!	
Campagne machinist treinsteward servicemedewerker	onvoldoende	uitvoeren	3	3	2	9	6	gegeven de ontwikkeling is succesvol; niet tegelijkertijd, maar overlappend: aanpassen planning!	
Call center contract procedure	te laat; te kort	gebruik maken van afsluiten	4	3	1		4	er wordt al gesolliciteerd voordat de campagne start en dat ijlt ook na: aanpassen planning!	
		opstellen						over kwaliteitsniveau wat biedt het call center en wat kost het	
		uitvoeren						informatie pakketten verzenden via fulfillment centra, sollicitatieformulieren ontvangen en doorsturen	
Machinisten								50; denk hier goed over na is dit aantal voldoende gezien ziekte verzuim etc.	

Onderwerp	onverwachte gebeurtenis		van 1 - 4 van klein naar groot				risico in tijd	risico in geld	- bijzonderheden \ toelichting - oorzaak - effect - maatregel
	gidswoord niet, minder, meer, te laat, onvoldoende, te vroeg, ten onrechte, te vaak	activiteit	kans van optreden	gevolg voor het implementatietraject	gevolg voor de business case				
selectieprocedure <i>briefselectie</i>		uitvoeren	2	3	1	6	2	aanbod gestuurd; 6 tot 7% gaat door voor machinist 6 weken = 30 dagen tot medische keuring: aanpassen planning	
<i>sollicitatiegesprek</i>			3	3				vaak te weinig mensen, voorselectie capaciteit kan worden ingekocht	
<i>psychologisch onderzoek</i>			1					in verband met capaciteit goed plannen	
<i>medisch onderzoek</i>			1					in verband met capaciteit goed plannen	
indienstreding		uitvoeren	1	1	1	1	1		
<i>gesprek</i>								op de dag van het medisch onderzoek dit hoeft geen 20 dagen te duren: aanpassen planning	
<i>indienstreding zelf</i>								dit is de opzegtermijn van gemiddeld een maand	
opleiding	te langzaam, onvoldoende	geven				0	0	6 maanden	
rangeren	te langzaam	oefenen	3	4	2		6	afhankelijk van het beschikbaar zijn van de HSL - lijn en het materieel.	
materieelbekendheid	onvoldoende	zorgdragen voor	1	1	1	1	1		
inzet machinisten	te laat	regelen	1	1	1	1	1		
Treinstewards									
selectieprocedure <i>briefselectie</i>	te laat	uitvoeren	1	1	1	1	1		
<i>sollicitatiegesprek</i>									
<i>psychologisch onderzoek</i>									
<i>medisch onderzoek</i>									

Onderwerp	ongewenste gebeurtenis		van 1 - 4 van klein naar groot					- bijzonderheden \ toelichting - oorzaak - effect - maatregel
	gidswoord niet, minder, meer, te laat, onvoldoende, te vroeg, ten onrechte, te vaak	activiteit	kans van optreden	gevolg voor het implementatietraject	gevolg voor de business case	risico in tijd	risico in geld	
indienstreding	te langzaam	uitvoeren	1	1	1	1	1	
<i>gesprek</i>								geen dagen opnemen; zo snel mogelijk na medisch onderzoek: aanpassen planning
<i>indienstreding zelf</i>								opzegtermijn
opleiding	onvoldoende	geven	1	1	1	1	1	
inzet treinstewards	te laat	regelen	1	1	1	1	1	
Service medewerker								
selectieprocedure	te laat	uitvoeren	1	1	1	1	1	
<i>briefselectie</i>								
<i>sollicitatiegesprek</i>								
indienstreding	te langzaam	uitvoeren	1	1	1	1	1	
<i>gesprek</i>								
<i>indienstreding zelf</i>								
opleiding	onvoldoende	geven	1	1	1	1	1	
inzet servicemedewerkers	te laat	regelen	1	1	1	1	1	

Capaciteitstoewijzing HSL/HRN, NMBS, SNCF

afhankelijk van de gekozen variant

Mogelijke conflicten met de infrastructuur	niet / te laat	opsporen	4	1	3	4		Bijvoorbeeld: nu geen kerende treinseries mogelijk in Breda
<i>Globale uitwerking HSL-TOC product</i>								
<i>Eigen inschatting van product overige vervoerders</i>								
<i>Integratie verschillende producten</i>								
<i>Confrontatie geïntegreerd product met infra</i>								

Onderwerp	ongewenste gebeurtenis		van 1 - 4 van klein naar groot				risico in tijd	risico in geld	- bijzonderheden \ toelichting - oorzaak - effect - maatregel
	gidswoord niet, minder, meer, te laat, onvoldoende, te vroeg, ten onrechte, te vaak	activiteit	kans van optreden	gevolg voor het implementatietraject	gevolg voor de business case				
Potentiële infra conflicten									
Capaciteit buitenland	te laat	afstemmen	3	2	3	6	9	afhankelijk van het onderhandelings- traject; op tijd onder de aandacht brengen	
Basisuurpatronen (BUP) HSL-TOC	te laat	opstellen	3	2	2	6	6	inschakelen NSR	
BUP HSL-TOC voor dienst- regeling december 2006	te laat	indienen	1	3	3	3	3		
BUP aanvragen vervoerders: · toewijzing ongewijzigd BUP dan wel · onderhandelingen over wijzigingen BUP	onvoldoende	integreren	1	1	3	1	3		
24 uren dienstreg. (jaarplan) · toewijzing gewijzigd BUP · conflict op basis van gewijzigd BUP	te laat	toewijzen	1	1	3	1	3		
dagplan proces	onvoldoende / te laat	uitvoeren	1	1	3	1	3		
dagplan	onvoldoende	wijzigen							
dagplan	niet / te laat	overdragen						52 uur voor de dag van uitvoering	
Diverse aandachtspunten									
Capaciteit vrije baan en op stations		garanderen	1	1	3	1	3	wordt door de HSL gegarandeerd?	
Beschikbaarheid infrastructuur		garanderen	4	1	3	4		RIB kan dit niet afgeven, dus mogelijke conflicten oplossen	
Bediening door VL		garanderen	4	1	3	4		Lukt niet!?	
Prioriteit 1 bij vertragingen		toekennen	2	1	3	2	6		
Bereikbaarheid/beschikbaarheid opstelreinen/reinigingsaccommodatie		garanderen	1	1	2	1	2	in verband met keer- tijden	
Bijsturing indien HSL infra niet beschikb.	onvoldoende	regelen						jaarplan, dagplan	
Omleidingsroutes			2	1	2	2	4	impact imago	

Risicoinventarisatie HSL-TOC

Onderwerp	ongewenste gebeurtenis		van 1 - 4 van klein naar groot					- bijzonderheden \ toelichting - oorzaak - effect - maatregel
	gidswoord niet, minder, meer, te laat, onvoldoende, te vroeg, ten onrechte, te vaak	activiteit	kans van optreden	gevolg voor het implementatietraject	gevolg voor de business case	risico in tijd	risico in geld	
<i>Prioriteiten</i>			2	1	2	2	4	
Toelating materieel		helder maken	1	4	3	4	3	
Communicatieprocedures		maken	1	1	2	1	2	

Interfaces HSL - TOC (overgebleven aandachtspunten)

Infraprovider, onderb. en aansluit.								
Voortgang en opleveringen	onvoldoende	TOC op de hoogte houden	1	1	1	1	1	
Uitstel exploitatiestart	onvoldoende	afspraken maken in CO	1	1	1	1	1	
Wijzigingen in specificaties	niet	bijhouden	3	3	2	3	6	procedure nodig
<i>Maximum snelheid Rotterdam West</i>								impact op dienstreg.
<i>Gelijktijdige aanwezigheid tr. in tunnels</i>								impact op dienstreg.
Procedures aanvang proefbedrijf	niet	maken	1	1	1	1	1	
<i>Testen integratie transportsysteem</i>								
Specificaties materieel		bespreken	1	1	1	1	1	zie ook traject Materieel Technische kernthema's
Coördinatieovereenkomst op voorstellen IP	te laat	behandelen	1	1	1	1	1	nog niet opgestart
Relatie tijdens exploitatie	onvoldoende	vorm geven	1	1	1	1	1	
Beschikbaarheid totale systeem	?	nagaan				0	0	R. Reedeker navragen
<i>Definitie</i>								
<i>Betalingsgevolgen</i>								
SNCF								
Samenwerkingsovereenkomst	niet	afsluiten	2	2	4	4	8	sterk afhankelijk van overeenkomst met NMBS
GVO2 tussen GVO1 en SNCF	niet	oprichten	4	3	4			
Stations								
Ruimten voor functies in exploitatie	onvoldoende	afspraken maken	1	1	4	1	4	tijdige realisatie

Risicoinventarisatie HSL-TOC

Onderwerp	ongewenste gebeurtenis		van 1 - 4 van klein naar groot					risico in tijd	risico in geld	- bijzonderheden \ toelichting - oorzaak - effect - maatregel
	gidswoord niet, minder, meer, te laat, onvoldoende, te vroeg, ten onrechte, te vaak	activiteit	kans van optreden	gevolg voor het implementatietraject	gevolg voor de business case					
Uitstraling HSL waardig	onvoldoende	nagaan	3	1	3	3	9	bespreken met NS - stations		
<i>Verbouwingen stations</i>			2	1	3	2	6			
<i>Slechte onderhoud/schoonmaaksituatie</i>			3	1	3	3	9			
Thalys										
Procedures beëindiging vervoer		nadenken over	1	1	1	1	1	wijze en tijdstip		
Rijksoverheid										
Wijzigingen in regel-wetgeving		nagaan	3	4	4			richtlijn 2001/14/EG; algemene versus specifieke wetgeving		