

193169

# RISMAN Quicksan Planstudies SWAB-projecten



Ministerie van Verkeer en Waterstaat

Directoraat-Generaal Rijkswaterstaat

FH426 NB

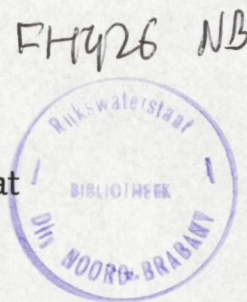




5.



Ministerie van Verkeer en Waterstaat  
Directoraat-generaal Rijkswaterstaat  
Bouwdienst Rijkswaterstaat



## Rapport

PBR-QSSWAB-3-00015

## RISMAN Quickscan Planstudies SWAB-projecten

Projectnummer : WB 1783  
Auteur : D. Boeve, J. Fukken, F. Lindenaar  
Datum : 1 februari 2001  
Status : Definitief  
Getoetst : D. Stam  
Vrijgave projectleider :

F. Lindenaar







| <b>Inhoudsopgave</b>   | <b>pagina</b> |
|--|---------------|
| <b>1. INLEIDING .....</b>  | <b>5</b>      |
| 1.1 AANLEIDING .....   | 5             |
| 1.2 VRAAGSTELLING .....  | 5             |
| 1.3 DOELSTELLING .....   | 6             |
| 1.4 UITGANGSPUNTEN .....   | 6             |
| 1.5 GEBRUIK VAN DE RISMAN-ANALYSE .....  | 6             |
| 1.6 ORGANISATIE.....   | 6             |
| 1.7 LEESWIJZER .....   | 6             |
| <b>2. AANPAK .....</b>   | <b>7</b>      |
| <b>3. RESULTATEN.....</b>  | <b>9</b>      |
| 3.1 GEÏNVENTARISEERDE RISICO'S .....   | 9             |
| 3.2 BELANGRIJKSTE RISICO'S EN BEHEERSMAATREGELEN .....   | 9             |
| <b>4. CONCLUSIES .....</b>   | <b>13</b>     |
| <b>5. AANBEVELINGEN.....</b>   | <b>15</b>     |
| <b>6. REFERENTIES.....</b>   | <b>17</b>     |
| <b>BIJLAGE 1 INVENTARISATIE BELANGHEBBENDEN .....</b>  | <b>19</b>     |
| <b>BIJLAGE 2 DEELNEMERS BIJEENKOMSTEN EN GEÏNTERVIEWDE PERSONEN .....</b>                              | <b>21</b>     |
| <b>BIJLAGE 3 RESULTATEN RISICOINVENTARISATIE ALGEMENE RISICO'S, NIET<br/>PROJECTSPECIFIEK .....</b>    | <b>23</b>     |
| <b>BIJLAGE 4 RESULTATEN RISICOINVENTARISATIE PROJECTSPECIFIEKE RISICO'S.....</b>                       | <b>31</b>     |
| <b>BIJLAGE 5 RESULTATEN INVENTARISATIE BEHEERSMAATREGELEN VOOR DE<br/>BELANGRIJKSTE RISICO'S .....</b> | <b>33</b>     |
| <b>BIJLAGE 6 CONCRETE UITWERKING VAN AANBEVELINGEN.....</b>  | <b>37</b>     |







## 1. Inleiding

### 1.1 Aanleiding

In 1996 is de beleidsnota Samen Werken Aan Bereikbaarheid (SWAB) verschenen. Deze nota vloeide voort uit het besef dat een extra inspanning nodig was om Nederland bereikbaar te houden. De nota bevatte geen nieuw beleid, maar wel een versnelling van bestaand beleid (SVVII), alsmede een keuze voor een integrale aanpak van de belangrijkste achterlandverbindingen: A1, A2/76 en de A4. Een achterlandverbinding is een in het SVVII opgenomen categorie wegen die belangrijke economische centra onderling en met het Europese achterland verbindt.

Op basis van deze integrale aanpak is besloten om trajectstudies te starten voor de delen van de achterlandverbindingen waar zich na uitvoering van alle zaken waartoe al besloten is, nog knelpunten voordoen. In totaal gaat het om een negental trajectdelen, te weten:

- A1 Eemnes - Barneveld
- A1 Barneveld - Deventer
- A1 Deventer - Hengelo
- A2 Oudenrijn - Deil
- A2 Holendrecht - Oudenrijn
- A2 's Hertogenbosch - Eindhoven
- A2 Leenderheide - Budel
- A2 Grathem - Urmond
- A4 De Hoek- Prins Clausplein

Het Hoofdkantoor RWS heeft van DGP de opdracht gekregen voor bovenstaande trajecten Trajectnota/MER's op te stellen.

De heer Van Winden, deelprogrammamanager Verkenningen en Planstudie van het Hoofdkantoor RWS, heeft het projectbureau RISMAN van de Bouwdienst verzocht om ten behoeve van de verbetering van de programma- en projectbeheersing een analyse uit te voeren van de risico's die van invloed zijn op de planningen van de op te stellen Trajectnota/MER's. Tevens bestond behoefte aan een inventarisatie van mogelijke maatregelen ter beheersing van de belangrijkste risico's (ref 1).

De resultaten van de analyse dienen om een indicatie te krijgen van de haalbaarheid van de verkregen opdracht van DGP en om de programma- c.q. projectbeheersing te verbeteren.

Deze rapportage geeft de aanpak, de resultaten, de conclusies en de aanbevelingen weer van de RISMAN Quickscan.

### 1.2 Vraagstelling

Bij het Hoofdkantoor RWS is behoefte aan inzicht in de risico's voor de planning van een 9-tal SWAB-projecten (planstudies) om een inschatting te kunnen maken in hoeverre het mogelijk is om aan de opdracht van DGP te voldoen. In concreto is behoefte aan de volgende zaken:

- inzicht in de risico's (incl. oorzaken en gevolgen), die van invloed zijn op de planningen van de projecten
- inzicht in de risico's, die van invloed zijn op de onderlinge (inhoudelijke) afstemming van de projecten,
- mogelijke maatregelen waarmee de belangrijkste risico's beheerst kunnen worden.



### 1.3 Doelstelling

Het doel van de uitgevoerde RISMAN Quickscan was het inventariseren van de risico's die van invloed zijn op de planning van een 9-tal SWAB-projecten en op de onderlinge (inhoudelijke) afstemming van deze projecten. Tevens zijn voorstellen gedaan voor maatregelen ter beheersing van de belangrijkste risico's.

### 1.4 Uitgangspunten

1. De Quickscan is uitgevoerd met behulp van de RISMAN<sup>1</sup> systematiek (ref.2). Dit is een instrument dat is ontwikkeld voor een efficiënte en effectieve manier van risicoanalyse en risicomanagement van grote infrastructuurprojecten.
2. Ter bepaling van de belangrijkste risico's zijn de risico's kwalitatief gewaardeerd. Hiermee wordt bedoeld dat risico's wel worden geprioriteerd en de belangrijkste risico's zijn onderscheiden. De risico's zijn echter niet uitgedrukt in termen van kans en gevolg, en de (kwantitatieve) gevolgen voor planning en raming zijn niet doorerekend.
3. De referentiedatum voor de analyse is 5 december 2000, d.w.z. dat informatie, die na deze datum beschikbaar is gekomen, niet meer verwerkt is in de risicoanalyse, tenzij de opdrachtgever dit expliciet heeft verzocht. In dat geval zal er t.a.v. de oplevering van de rapportage een nader te bepalen vertraging plaatsvinden.
4. De RISMAN Quickscan is uitgevoerd in nauwe samenwerking met de programmamanager van HK RWS en de regionale projectleiders. Hiervoor is van deze personen een substantiële inzet verwacht. Het projectbureau RISMAN is niet verantwoordelijk voor eventuele vertraging als gevolg van onvoldoende beschikbaarheid van de projectmedewerkers.
5. De opdrachtgever is verantwoordelijk geweest voor toelevering van projectinformatie en inzet voor de uitvoering van de analyse. De opdrachtnemer is verantwoordelijk geweest voor de eigen inzet en de kwaliteit van de analyse. De opdrachtnemer heeft aangegeven welke informatie nodig was.
6. Van de te houden interviews zijn geen verslagen opgesteld.

### 1.5 Gebruik van de RISMAN-analyse

De resultaten van de analyse dienen om een indicatie te krijgen van de haalbaarheid van de verkregen opdracht van DGP en om de programma- c.q. projectbeheersing te verbeteren:

1. Het bewust sturen op en beheersen van risico's gedurende de looptijd van de projecten om de haalbaarheid van de van DGP verkregen opdracht te vergroten.
2. Het verbeteren van de programma- c.q. projectbeheersing.

### 1.6 Organisatie

De in dit rapport beschreven RISMAN Quickscan is uitgevoerd door F. Lindenaar, D. Boeve en J. Fikken van Projectbureau RISMAN, Bouwdienst RWS. Deze rapportage is getoetst door D. Stam (specialist risicoanalyse van Projectbureau RISMAN). Vanuit HK RWS zijn de werkzaamheden begeleid door R. van Winden, deelprogrammamanager Verkenningen en Planstudie.

### 1.7 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 geeft een beschrijving van de uitgevoerde activiteiten in het kader van de analyse. In hoofdstuk 3 worden de resultaten beschreven: de geïnventariseerde risico's en de belangrijkste risico's met voorstellen voor beheersmaatregelen. Hoofdstuk 4 en 5 bevatten conclusies en aanbevelingen. Deze rapportage bevat zes bijlagen.

<sup>1</sup> De RISMAN methode is ontwikkeld in samenwerking tussen de Bouwdienst, RWS Zuid-Holland, NS-Railinfrabeheer, Twynstra Gudde, TU Delft en Gemeentewerken Rotterdam.



## 2. Aanpak

De projecten zijn ten behoeve van de uitvoering van de analyse onderverdeeld in 3 clusters, te weten:

### *Cluster 1*

- A1 Eemnes - Barneveld
- A1 Deventer - Hengelo
- A1 Barneveld - Deventer

### *Cluster 2*

- A2 Holendrecht - Oudenrijn
- A2 's Hertogenbosch - Eindhoven
- A2 Leenderheide - Budel
- A2 Grathem - Urmond

### *Cluster 3:*

- A2 Oudenrijn - Deil
- A4 De Hoek- Prins Clausplein

De clustering is tot stand gekomen in overleg met de opdrachtgever en is allereerst gebaseerd op de fase van de planstudie waarin het project zich bevindt (cluster 3) en vervolgens op de betreffende achterlandverbinding (cluster 1 en 2).

Als ongewenste topgebeurtenissen zijn geformuleerd:

- de Trajectnota/MER is later gereed dan gepland (cluster 1 en 2) c.q. het Tracébesluit wordt later genomen dan gepland (cluster 3)
- de verschillende studies zijn onvoldoende inhoudelijk afgestemd, sluiten niet (meer) op elkaar aan.

In het kader van de RISMAN Quickscan zijn de volgende activiteiten uitgevoerd:

### **1. Presentatie aan projectleiders**

Op 20 september 2000 is in het centrale projectleidersoverleg aan de projectleiders van en overige betrokkenen bij de projecten een presentatie gegeven van de RISMAN-methode en van de aanpak van de analyse.

Doel van deze presentatie was enerzijds de projectmedewerkers te informeren over de RISMAN-methode in het algemeen en over de aanpak van de RISMAN Quickscan Planstudies SWAB projecten in het bijzonder en anderzijds draagvlak te creëren voor de uit te voeren analyse.

### **2. Bureaustudie en oriënterende interviews:**

De volgende activiteiten zijn uitgevoerd:

1. Verzamelen projectinformatie, te weten
  - Startnotities en plannen van aanpak van de verschillende projecten
  - Opdrachtbrief van DGP aan HK RWS
  - Enkele opdrachtbrieven van HK RWS aan Regionale Directies
2. Inventariseren en in kaart brengen belanghebbenden.

De belanghebbenden bij een project staan vermeld in bijlage 1. Deze partijen zijn niet specifiek voor de SWAB-studies in kaart gebracht, maar de figuur in bijlage 1 is opgesteld op basis van ervaringen met projecten binnen Projectbureau RISMAN. Tevens is in bijlage 1 weergegeven welke partijen intern Verkeer & Waterstaat bij de projecten van de SWAB-projecten betrokken zijn. Deze figuur is opgesteld op basis van de inzichten van het analyseteam zoals die gedurende de analyse naar voren zijn gekomen.
3. Eerste inventarisatie van de risico's aan de hand van de beschikbare informatie.
4. Oriënterende interviews met de projectleiders van en andere betrokkenen bij de projecten. Voor een overzicht van geïnterviewde personen wordt verwezen naar bijlage 2.
5. Voorbereiden eerste bijeenkomsten en uitnodigen van de deelnemers in overleg met de opdrachtgever.



### 3. Bijeenkomst 1

Voor elk cluster zijn aparte bijeenkomsten georganiseerd. In deze bijeenkomsten is allereerst de risicoinventarisatie, voortkomend uit de bureaustudie en de interviews, gecompleteerd en zijn vervolgens door middel van prioriteren de belangrijkste risico's voor de planning en voor de onderlinge afstemming bepaald.

Voor de prioritering kreeg elke deelnemer een aantal punten om te verdelen: 10 punten voor de risico's die van invloed zijn op onderlinge afstemming van de studies en 10 punten voor de risico's die van invloed zijn op de planning.

Hoewel het onderscheid tussen de risico's voor de onderlinge afstemming en risico's voor de planning niet altijd makkelijk te maken is (risico's voor de onderlinge afstemming kunnen bijv. óók gevolgen hebben voor de planning), is aan de deelnemers gevraagd hun punten toe te kennen aan het aspect waar het risico primair van invloed op is<sup>2</sup>.

Gezien de beperkte hoeveelheid geïdentificeerde projectspecifieke risico's zijn deze niet geprioriteerd.

Voor een overzicht van de deelnemers van de verschillende clusters wordt verwezen naar bijlage 2.

### 4. Bijeenkomst 2

Ter voorbereiding op de tweede bijeenkomsten zijn de resultaten van de eerste bijeenkomsten geanalyseerd en gestructureerd. Deze informatie is, samen met de uitnodiging, ter voorbereiding van de tweede bijeenkomst aan de deelnemers gestuurd.

De belangrijkste risico's voor de planning en voor de afstemming zijn bepaald. Vervolgens zijn deze belangrijkste risico's samengevoegd en geclusterd in 6 thema's. Dit bevorderde enerzijds de leesbaarheid en bespeikbaarheid van de lijst met belangrijkste risico's in de tweede bijeenkomsten. Anderzijds is ten behoeve van het formuleren van mogelijke beheersmaatregelen gebruik gemaakt van de verschillende thema's. Voor de diverse thema's zijn, kijkend naar de risico's die tot het thema behoren, in de tweede bijeenkomsten mogelijke maatregelen geformuleerd om de risico's te beheersen.

In de tweede bijeenkomsten zijn allereerst de resultaten van de eerste bijeenkomst kort doorgelopen. Vervolgens zijn voor de verschillende thema's van risico's beheersmaatregelen geïdentificeerd.

Voor een overzicht van de deelnemers van de verschillende clusters wordt verwezen naar bijlage 2.

### 5. Opstellen en toetsing rapportage

De resultaten van de analyse en de bijeenkomsten zijn geanalyseerd en (beknopt) gerapporteerd. Gedurende het opstellen van de rapportage is overleg gevoerd met de opdrachtgever. De concept-rapportage is intern Projectbureau RISMAN getoetst en vervolgens aangeboden aan de opdrachtgever voor commentaar.

### 6. Presentatie resultaten

De resultaten van de analyse zijn gepresenteerd aan de projectleiders van de projecten en de opdrachtgever in een gezamenlijke bijeenkomst op 24 januari 2001.

### 7. Afsluiting project

Na verwerking van het commentaar is het definitieve rapport opgeleverd. Na acceptatie van het definitieve rapport door de opdrachtgever is de opdracht afgesloten.

---

<sup>2</sup> Twee risico's zijn niet meegenomen met de prioritering, namelijk de nummers 47 en 49 (zie bijlage 3). Deze risico's vormen geen risico's voor de huidige projecten, want ze zullen, als ze optreden, leiden tot een nieuwe of aanvullende opdracht.



### 3. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de uitgevoerde analyse beschreven. Allereerst wordt ingegaan op de geïnventariseerde risico's. Vervolgens worden de belangrijkste risico's voor de planning en de onderlinge afstemming van de projecten beschreven en komen de geïnventariseerde beheersmaatregelen voor de belangrijkste risico's aan de orde.

#### 3.1 Geïnventariseerde risico's

In totaal zijn ca. 60 risico's voor de projecten in kaart gebracht. Er is onderscheid gemaakt tussen risico's die voor alle projecten gelden en dus niet projectspecifiek zijn en risico's die wel projectspecifiek zijn. De niet projectspecifieke risico's staan weergegeven in bijlage 3. Achter elk risico is het aantal punten weergegeven dat het risico heeft gekregen bij de prioritering. Tevens is bij elk risico aangegeven wat mogelijk oorzaken en gevolgen zijn.

Gedurende de inventarisatie zijn slechts een beperkt aantal projectspecifieke risico's naar voren gekomen. Dit is opmerkelijk, maar lijkt ook verklaarbaar gezien het vroege stadium waarin het merendeel van de projecten verkeert. De ervaring van het analyseteam met dit soort analyses leert dat naar mate projecten in een verder gevorderd stadium zijn meer projectspecifieke risico's naar voren komen. Tevens kan, wanneer de projectspecifieke risico's worden bekeken, worden afgevraagd of de risico's wel zo projectspecifiek zijn. Het merendeel van de risico's lijkt voor meerdere projecten te kunnen bestaan.

Besloten is deze risico's in de analyse niet verder uit te werken. De projectspecifieke risico's staan vermeld in bijlage 4.

#### 3.2 Belangrijkste risico's en beheersmaatregelen.

In tabel 1 en 2 (op de volgende pagina) staan de belangrijkste risico's voor de planning en voor de afstemming weergegeven.

| Belangrijkste risico's voor de planning |   |                 |
|---|---|-----------------|
| Nr.                                     | Risico  | Totaal planning |
| 54                                      | Beleidswijzigingen moeten worden meegenomen in de huidige studies, waardoor onderzoeken opnieuw moeten worden uitgevoerd  | 19              |
| 48                                      | Studies wachten op besluiten door DGP   | 10              |
| 51                                      | De afstemming met VROM (door DGP) kost meer tijd dan gepland  | 9               |
| 4                                       | Afstemming leidt tot langdurige discussies over hetgeen afgestemd moet worden en op welke wijze dan wel (wát moet er afgestemd worden). Herhaling van discussies. | 7               |
| 13                                      | Het creëren van draagvlak (gedurende de studie) bij gemeentes, regio's etc. kost meer tijd dan gepland  | 6               |
| 34                                      | Capaciteit van advies-/ingenieursbureaus is onvoldoende   | 6               |
| 15                                      | Er is nog geen ervaring met nieuwe rekenmethodes a.g.v. beleidswijzigingen, zowel bij de RD's als bij advies- /ingenieursbureaus                                  | 5               |
| 1                                       | De afstemming (tussen de verschillende projecten) kost meer tijd dan vooraf is ingeschat omdat veel onderwerpen moeten worden afgestemd                           | 4               |
| 14                                      | De momenten waarop inhoudelijke keuzes nodig zijn verschillen per project; besluiten worden steeds opnieuw ter discussie gesteld                                  | 4               |
| 39                                      | Onvoldoende frequent overleg tussen RD's met DGP en HK RWS  | 4               |



| Nr. | Risico   | Totaal planning |
|-----|--|-----------------|
| 52  | Het is onvoldoende duidelijk wie met wie regelt dat (tussen)producten (goed)gekeurd worden | 4               |
| 53  | Veranderende regionale politieke standpunten met betrekking tot het project                | 4               |

Tabel 1 Belangrijkste risico's voor de planning

| Belangrijkste risico's voor de afstemming |   |                   |
|---|---|-------------------|
| Nr.                                       | Risico  | Totaal afstemming |
| 6   | Studies van verschillende RD's lopen inhoudelijk uiteen door vrije interpretatie van (mogelijke) beleidswijzigingen   | 14                |
| 4   | Afstemming leidt tot langdurige discussies over hetgeen afgestemd moet worden en op welke wijze dan wel (wát moet er afgestemd worden). Herhaling van discussies. | 13                |
| 1   | De afstemming (tussen de verschillende projecten) kost meer tijd dan vooraf is ingeschat omdat veel onderwerpen moeten worden afgestemd                           | 9                 |
| 14  | De momenten waarop inhoudelijke keuzes nodig zijn verschillen per project; besluiten worden steeds opnieuw ter discussie gesteld                                  | 8                 |
| 39  | Onvoldoende frequent overleg tussen RD's met DGP en HK RWS  | 7                 |
| 52  | Het is onvoldoende duidelijk wie met wie regelt dat (tussen)producten (goed)gekeurd worden  | 7                 |
| 42  | DGP geeft uiteenlopende signalen aan/ maakt verschillende afspraken met de diverse RD's   | 7                 |
| 17  | Indien veel werk wordt uitbesteed zijn eerder besluiten nodig over te hanteren uitgangspunten   | 7                 |
| 10  | De vergelijking van de alternatieven (milieueffecten) is door RD's verschillend uitgevoerd en is daardoor onderling niet te vergelijken                           | 6                 |
| 50  | De planningen van de projecten komen verder uiteen te lopen, beslismomenten gaan nog verder verschillen   | 6                 |
| 9   | De kosten-batenanalyses van de verschillende studies zijn wel, niet of verschillend uitgevoerd en zijn daardoor onderling niet te vergelijken                     | 4                 |
| 19  | Discussie en onvrede doordat a.g.v. het voorliggen van projecten een "keurslijf" voor de andere projecten ontstaat  | 4                 |
| 56  | Het moment en de wijze waarop nieuw beleid wordt meegenomen bij de studies verschilt per project, o.a. bij de voorliggende projecten                              | 4                 |

Tabel 2 Belangrijkste risico's voor de afstemming

Voor het inventariseren van de beheersmaatregelen voor de belangrijkste risico's zijn (zie ook hoofdstuk 2 Aanpak) de belangrijkste risico's voor de planning en de afstemming samengevoegd en geclusterd in 6 thema's. De thema's en bijbehorende risico's zijn weergegeven in tabel 3 op de volgende pagina.



| <b>Nr. Risico</b>   |   |
|---|---|
| <b>Thema A. Beleidswijzigingen</b>  |   |
| 54  | Beleidswijzigingen moeten worden meegenomen in de huidige studies, waardoor onderzoeken opnieuw moeten worden uitgevoerd  |
| 6   | Studies van verschillende RD's lopen inhoudelijk uiteen door vrije interpretatie van (mogelijke) beleidswijzigingen   |
| 15  | Er is nog geen ervaring met nieuwe rekenmethodes a.g.v. beleidswijzigingen, zowel bij de RD's als bij advies-/ingenieursbureaus                                   |
| 50  | De plannings van de projecten komen verder uiteen te lopen, beslismomenten gaan nog verder verschillen  |
| 9   | De kosten-batenanalyses van de verschillende studies zijn wel, niet of verschillend uitgevoerd en zijn daardoor onderling niet te vergelijken                     |
| 56  | Het moment en de wijze waarop nieuw beleid wordt meegenomen bij de studies verschilt per project, o.a. bij de voorliggende projecten                              |
| <b>Thema B. Inhoud producten</b>  |   |
| 1   | De afstemming (tussen de verschillende projecten) kost meer tijd dan vooraf is ingeschat omdat veel onderwerpen moeten worden afgestemd                           |
| 10  | De vergelijking van de alternatieven (milieueffecten) is door RD's verschillend uitgevoerd en is daardoor onderling niet te vergelijken                           |
| <b>Thema C. Proces/Besluitvorming aangaande afstemming</b>                                    |   |
| 4   | Afstemming leidt tot langdurige discussies over hetgeen afgestemd moet worden en op welke wijze dan wel (wát moet er afgestemd worden). Herhaling van discussies. |
| 14  | De momenten waarop inhoudelijke keuzes nodig zijn verschillen per project; besluiten worden steeds opnieuw ter discussie gesteld                                  |
| 19  | Discussie en onvrede doordat a.g.v. het voorliggen van projecten een "keurslijf" voor de andere projecten ontstaat  |
| <b>Thema D. Vervullen rol opdrachtnemer-opdrachtgever door zowel RD-HK RWS als HK RWS-DGP</b> |   |
| 52  | Het is onvoldoende duidelijk wie met wie regelt dat (tussen)producten (goed)gekeurd worden  |
| 39  | Onvoldoende frequent overleg tussen RD's met DGP en HK RWS  |
| 48  | Studies wachten op besluiten door DGP   |
| 51  | De afstemming met VROM (door DGP) kost meer tijd dan gepland  |
| 42  | DGP geeft uiteenlopende signalen aan/ maakt verschillende afspraken met de diverse RD's   |
| <b>Thema E. Omgeving</b>  |   |
| 13  | Het creëren van draagvlak (gedurende de studie) bij gemeentes, regio's etc. kost meer tijd dan gepland  |
| 53  | Veranderende regionale politieke standpunten met betrekking tot het project   |
| <b>Thema F. Uitbesteding</b>  |   |
| 17  | Indien veel werk wordt uitbesteed zijn eerder besluiten nodig over te hanteren uitgangspunten   |
| 34  | Capaciteit van advies-/ingenieursbureaus is onvoldoende   |

Tabel 3 Belangrijkste risico's voor zowel planning als afstemming geclusterd in thema's







## 4. Conclusies

Ten aanzien van de twee ongewenste gebeurtenissen uit de RISMAN Quicksan zijn de hoofdconclusies:

- A. met betrekking tot de onderlinge afstemming van de TN/MER's: hieraan zijn momenteel veel risico's verbonden. Dit onderdeel vraagt om verdere uitwerking.
- B. met betrekking tot de planning: hieraan zijn momenteel ook risico's verbonden. Echter de risico's voor de planning lijken als minder bedreigend te worden ervaren door de betrokkenen bij de analyse. Hiervoor lijken twee verklaringen mogelijk:
  1. de risico's met betrekking tot de afstemming worden momenteel dusdanig belangrijk gevonden dat ze de risico's voor de planning 'overschaduwden' ('waan van de dag')
  2. de belangrijkste risico's met betrekking tot de planning liggen in oorsprong merendeels buiten de RD's, hierdoor kunnen ze als minder belangrijk (voor de projecten) worden ervaren.

Zoals uit het bovenstaande blijkt hebben de meeste gesignaleerde risico's betrekking op de (opzet van de) afstemming van het SWAB-programma. Dit lijkt verklaarbaar gezien het vroege stadium waarin de projecten zich bevinden hebben de meeste gesignaleerde risico's De ervaring van het analyseteam leert dat zodra projecten in een verder gevorderd stadium zijn en de wijze van onderlinge stemming bekend is en functioneert, er meer projectgebonden risico's naar voren komen die van invloed zijn op de individuele projecten en op de (overall) planning.

De belangrijkste risico's kunnen als volgt worden samengevat:

1. Er zijn schriftelijk opdrachten van DGP aan HK RWS en van HK RWS aan de RD's gegeven over onder andere de afstemming tussen de 9 SWAB-projecten (ref 3, 4, 5). Deze opdrachten geven echter een beperkte omschrijving van zowel de inhoud van de afstemming als van de processen die gevolgd moeten worden ten aanzien van de afstemming. Er bestaat behoefte aan meer duidelijkheid en helderheid hierover.
2. Er bestaan uiteenlopende ideeën over de rollen die de betrokken partijen hebben bij het opstellen van de 9 SWAB projecten. Dit betreft de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van DGP, HK RWS, RD's en DWW. Diverse partijen hebben geen eigen taakomschrijving en geen projectplan dat door hun opdrachtgever is goedgekeurd. Bovendien is de (nieuwe) rol van HK RWS nog niet uitgekristalliseerd. Zo is het bijvoorbeeld nog niet duidelijk in hoeverre HK RWS ook een inhoudelijke rol speelt.
3. Er bestaat onduidelijkheid over hoe moet worden omgegaan met beleidswijzigingen die kunnen optreden gedurende het opstellen van de projecten. Deze onduidelijkheid kent twee aspecten:
  - a. in verband met de gevolgen van beleidswijzigingen voor de projecten is een meer bedrijfsmatige benadering gewenst. Zodra beleidswijzigingen zijn vastgesteld moet per project inzichtelijk worden gemaakt welke gevolgen dit heeft. Dit kan een opdrachtwijziging tot gevolg hebben indien door het wijzigende beleid de scope van het project verandert. Mogelijk worden aanpassingen in het budget of de planning hiermee noodzakelijk.
  - b. hoe moet worden omgegaan met beleid dat nog niet is vastgesteld maar wat al wel in ontwikkeling is. Wanneer nieuw beleid nog niet formeel is vastgesteld kan toch de verwachting leven dat besluitvorming aangaande de project zal plaatsvinden op basis van het nog niet vastgestelde beleid. Op dit punt zouden de projecten 1 lijn moeten trekken, het liefst gefaciliteerd door HK RWS/DGP.



Opgemerkt wordt dat gedurende de analyse een duidelijke ambivalentie bij de betrokken partijen (voornamelijk binnen RD's) naar voren is gekomen. Enerzijds is er behoefte aan duidelijkheid en het maken van afspraken, anderzijds bestaat de wens om (zo)veel (mogelijk) vrijheid te behouden voor eigen inbreng en inzichten. Het proces van inhoudelijk afstemmen kan daardoor als tegenstrijdig worden ervaren, waardoor het gevoel kan ontstaan dat het nooit goed is.



## 5. Aanbevelingen

De voornaamste aanbevelingen zijn in dit hoofdstuk samengevat. In bijlage 6 worden deze verder uitgewerkt in de vorm van acties die in het kader van de aanbevelingen uitgevoerd kunnen worden.

Ten aanzien van de twee ongewenste gebeurtenissen kan gesteld worden dat vooral veel aandacht gegeven dient te worden aan de "inhoudelijke afstemming" tussen de 9 SWAB-studieprojecten. Dit omvat zowel het vaststellen van de onderwerpen waarover afstemming nodig is ("wat") als de wijze waarop deze afstemming plaats kan vinden ("hoe").

De onderwerpen waarover afstemming nodig is ("wat") kunnen conform de opdrachten aan HK RWS en de RD's op 2 niveau's vastgelegd worden:

- er kan een lijst met uitgangspunten (levend document of "uitgangspuntendossier") worden opgesteld die op alle 9 studieprojecten van toepassing is, maar waarbij rekening wordt gehouden met de uiteenlopende plannings van de projecten. De verantwoordelijkheid voor de totstandkoming van het uitgangspuntendocument ligt bij HK RWS en kan gezien worden als een nadere specificatie van de opdracht aan de RD's. Hierin kunnen allerlei onderwerpen uit de Richtlijnen beschreven worden, evenals aanvullende onderwerpen die gedurende de projecten aan de orde komen. In dit uitgangspuntendossier kunnen onder andere de volgende onderwerpen aan de orde komen: hoe om te gaan met de Wet geluidshinder, de verkeersmodellen, te hanteren scenario's, multi-criteria analyse, detailniveau van de ontwerpen, inpassing, de te onderzoeken varianten, benutting, luchtkwaliteit, kosten baten analyses, Habitat- en vogelrichtlijn, etc.
- er kan per achterlandverbinding, voor de projecten die qua planning gelijk lopen, worden vastgelegd op welke punten (naast bovengenoemde) afstemming plaatsvindt. De verantwoordelijkheid voor de verdere afstemming per achterlandverbinding ligt bij de desbetreffende RD's en kan gezien worden als een verdere uitwerking van de opdracht die zij van HK RWS hebben ontvangen.

Omdat de risico's gedurende het verdere verloop van de projecten zullen verschuiven en wijzigen, is het verstandig dat in een later stadium opnieuw risico's geïnventariseerd worden. HK RWS zou dit bijvoorbeeld jaarlijks kunnen herhalen. Daarnaast kunnen "risico's" een standaard onderwerp van gesprek zijn bij het projectleidersoverleg. Ook zou overwogen kunnen worden om per project een risicoanalyse uit te voeren, op het moment dat deze hiervoor voldoende ver gevorderd zijn.

### **Aanbevelingen ten aanzien van conclusie 1:**

De duidelijkheid over de inhoud van de afstemming kan worden vastgelegd in de genoemde lijst met uitgangspunten. Om ook duidelijkheid te krijgen over het proces dat gevolgd wordt is een duidelijke sturing van HK RWS nodig; zij is de aangewezen partij om aan te geven op welke wijze de inhoudelijke afstemming plaats dient te vinden. Een en ander kan worden vastgelegd in het hierna genoemde projectplan van HK RWS.

### **Aanbevelingen ten aanzien van conclusie 2:**

De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden kunnen door HK RWS in een project-/programmapijn worden vastgelegd. Zie hiervoor de figuur in bijlage 6. In het projectplan kunnen de volgende onderdelen worden vastgelegd:

- DGP kan sturing geven aan de wijze waarop (nog niet vastgestelde) beleidswijzigingen geïnterpreteerd kunnen worden. Het kan hier gaan om het nemen van besluiten die buiten de huidige opdrachten vallen. Ook kan DGP in haar rol als opdrachtgever meer eenduidige signalen uitzenden aan de opdrachtnemers. Ook kan DGP periodiek met VROM afstemmen over relevante onderwerpen.



- HK RWS kan het programma sterker aansturen dan nu het geval is, door het vastleggen van besluiten en door meer inhoudelijk betrokken te zijn, waarmee voor een groot aantal onderwerpen duidelijkheid gecreëerd kan worden. Het nemen van besluiten binnen de scope van de huidige opdrachten rust bij HK RWS. Denk hierbij aan bijvoorbeeld het vaststellen van een interpretatie van de Richtlijnen indien daar onduidelijkheid over is. Het projectleidersoverleg kan hierin een besluitvormend overleg zijn.
- DWW kan naast het monitoren van de inhoudelijke afstemming ook een inhoudelijk expertbijdrage leveren op de onderdelen waarvoor dat wenselijk is.
- Per achterlandverbinding kunnen de projecten die gelijktijdig verschijnen nauwer afgestemd worden op punten waar dat nodig is.

**Aanbevelingen ten aanzien van conclusie 3:**

Er dienen heldere afspraken gemaakt te worden hoe wordt omgegaan met (verwachte) beleidswijzigingen.

Eenzijds kunnen RD's eerder aan HK RWS en DGP om helderheid vragen ten aanzien van hun zorgpunten. Anderzijds kan DGP proactiever proberen helderheid te geven aan HK RWS en RD's over hoe de 9 SWAB-projecten om dienen te gaan met (verwachte) beleidswijzigingen. HK RWS kan hierin een duidelijke sturende en coördinerende rol vervullen.

Indien de beleidswijzigingen een invloed hebben die buiten de scope van de huidige opdrachten valt, dan is het nodig dat dit door DGP wordt vastgelegd in een opdrachtwijziging.

Voor wat betreft de geconstateerde ambivalentie (gewenste duidelijkheid versus gewenste bewegingsvrijheid) verdient het aanbeveling dat HK RWS en DGP in hun rol als opdrachtgever gezamenlijk bepalen en voor de RD's vastleggen welk niveau van afstemming in het kader van de opdracht aan de RD's gewenst wordt, en waar vrijheden voor eigen invulling door de RD's zich bevinden.

Concrete acties met betrekking tot de genoemde beheersmaatregelen zijn opgenomen in bijlage 6.



## 6. Referenties

1. Plan van Aanpak/Opdracht, RISMAN Quickscan Planstudies SWAB-projecten  
F. Lindenaar  
Bouwdienst, PBR-QSSWAB-1-0001, 9 oktober 2000
2. De RISMAN methode. Een instrument voor het risicomanagement van  
grote infrastructuurprojecten.  
RWS Bouwdienst, Twynstra Gudde, NS-RIB, RWS Directie Zuid-Holland, Gemeentewerken  
Rotterdam, TU Delft, december 1996
3. Opdracht SWAB-Trajectnota's/MER  
M.J. Olman  
Kenmerk DGP/VI/00/364, 13 juli 2000
4. Opdrachtverlening trajectstudie/MER A2 Den Bosch-Eindhoven en A2 Leenderheide-Budel  
P. Kieft  
Kenmerk UI 2000/10399, 15 augustus 2000
5. Opdrachtverlening trajectstudie/MER A4 De Hoek-Prins Clausplein  
P. Kieft  
Kenmerk UI 2000/10405, 10 augustus 2000

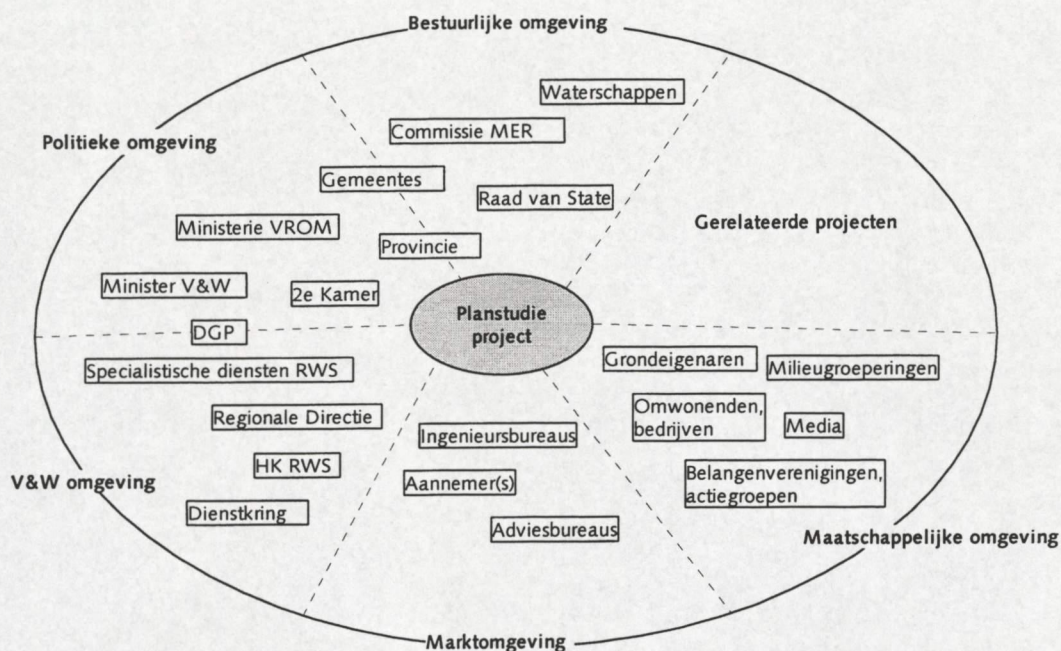




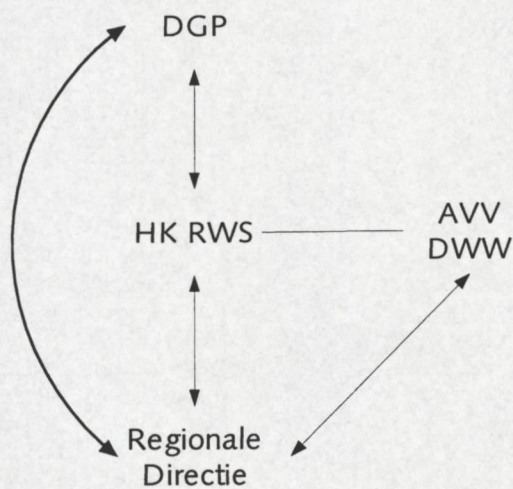


## Bijlage 1 Inventarisatie belanghebbenden

### Belanghebbenden bij projecten



### Betrokkenen/belanghebbenden bij SWAB-projecten intern V&W









## Bijlage 2 Deelnemers bijeenkomsten en geïnterviewde personen

### Oriënterende interviews

Met de volgende personen zijn oriënterende interviews gehouden (per interview steeds 1 persoon genoemd):

| Naam                | Organisatie/ project  |
|---------------------|---|
| G. Douwes           | RD Zuid-Holland/ A4 De Hoek-Prins Clausplein                  |
| M. van Egeraat      | AVV   |
| M.C. Erens          | RD Utrecht/ A1 Eemnes-Barneveld, A2 Holendrecht-Ouderijn      |
| H. Gorter           | RD Oost-Nederland/ A1 Barneveld-Deventer, A1 Deventer-Hengelo |
| J. van Kempen       | RD Utrecht/ A1 Eemnes-Barneveld                               |
| M. Koster           | DWW Tracé-MER Centrum   |
| A. Lutjens          | DGP   |
| C. Opdebeke         | RD Limburg/ A2 Grathem-Urmond                                 |
| F. Smit             | RD Utrecht/ A2 Holendrecht-Ouderijn, A2 Ouderijn-Deil         |
| E. Tenkink          | RD Noord-Holland/ A4 De Hoek-Prins Clausplein                 |
| F. Trooster         | DGP   |
| R. van Winden       | HK RWS  |
| T. Windmuller       | RD Oost-Nederland/ A2 Ouderijn-Deil                           |
| H. van de Wolfshaar | RD Noord-Brabant/ A2 's Hertogenbosch-Eindhoven               |

### Deelnemers eerste bijeenkomsten

| Cluster 1, 15 november 2000 's middags |   |
|--|---|
| Naam                                   | Organisatie/ project  |
| M.C. Erens                             | RD Utrecht/ A1 Eemnes-Barneveld                               |
| H. Gorter                              | RD Oost-Nederland/ A1 Barneveld-Deventer, A1 Deventer-Hengelo |
| J. van Kempen                          | RD Utrecht/ A1 Eemnes-Barneveld                               |

| Cluster 2, 21 november 2000 's middags |   |
|--|---|
| Naam                                   | Organisatie/ project                            |
| H. de Bokx                             | RD Noord-Brabant/ A2 's Hertogenbosch-Eindhoven |
| M.C. Erens                             | RD Utrecht/ A2 Holendrecht-Ouderijn             |
| C. Opdebeke                            | RD Limburg/ A2 Grathem-Urmond                   |
| N. Willems                             | DGP   |

| Cluster 3, 13 november 2000 's middags |   |
|--|---|
| Naam                                   | Organisatie/ project                                  |
| F. Smit                                | RD Utrecht/ A2 Holendrecht-Ouderijn, A2 Ouderijn-Deil |
| R. Valom                               | DGP   |
| I. Vlaar-Taner                         | RD Noord-Holland/ A4 De Hoek-Prins Clausplein         |
| R. van Winden                          | HK RWS  |
| T. Windmuller                          | RD Oost-Nederland/ A2 Ouderijn-Deil                   |



## Deelnemers tweede bijeenkomsten

### Cluster 1, 30 november 2000 's ochtends

| Naam          | Organisatie/ project  |
|---------------|---|
| M.C. Erens    | RD Utrecht/ A1 Eemnes-Barneveld                               |
| H. Gorter     | RD Oost-Nederland/ A1 Barneveld-Deventer, A1 Deventer-Hengelo |
| J. van Kempen | RD Utrecht/ A1 Eemnes-Barneveld                               |
| A. Lutjens    | DGP   |
| R. van Winden | HK RWS  |

### Cluster 2, 30 november 2000 's middags

| Naam                | Organisatie/ project                            |
|---------------------|---|
| S. Thoolen          | RD Noord-Brabant/A2 Leenderheide-Budel          |
| N. Willems          | DGP   |
| H. van de Wolfshaar | RD Noord-Brabant/ A2 's Hertogenbosch-Eindhoven |

### Cluster 3, 5 december 2000 's middags

| Naam           | Organisatie/ project                                  |
|----------------|---|
| M. van Egeraat | AVV   |
| M. Koster      | DWW Tracé-MER Centrum                                 |
| L. van Schie   | RD Oost-Nederland/ A2 Ouderijn-Deil                   |
| F. Smit        | RD Utrecht/ A2 Holendrecht-Ouderijn, A2 Ouderijn-Deil |
| R. Valom       | DGP   |
| I. Vlaar-Taner | RD Noord-Holland/ A4 De Hoek-Prins Clausplein         |



## **Bijlage 3      Resultaten risicoinventarisatie**

### **Algemene risico's, niet projectspecifiek**



| Nr | Risico  | Oorzaak  | Gevolg   | Score Planning | Score Afstemming |
|----|---|--|--|----------------|------------------|
| 1  | De afstemming (tussen de verschillende projecten) kost meer tijd dan vooraf is ingeschat omdat veel onderwerpen moeten worden afgestemd                           | Onderschatting van de benodigde tijd voor afstemming, veel uiteenlopende meningen over afstemming  | Extra tijd nodig voor het afstemmen voordat werkzaamheden kunnen beginnen, vertraging  | 4              | 9                |
| 2  | Onderwerpen worden (te) laat inhoudelijk afgestemd waardoor (tussen de verschillende projecten) werk overgedaan moet worden of moet worden aangevuld              | Er is niet tijdig duidelijk gemaakt welke onderwerpen afgestemd moeten worden, benodigde afstemming wordt niet tijdig herkend, niemand neemt het voortouw tot afstemming                               | Vertragingen omdat werk overgedaan moet worden, afstemming wordt niet bereikt  | 1              | 0                |
| 3  | Bij een aantal onderwerpen wordt vergeten om af te stemmen  | Er is niet tijdig duidelijk gemaakt welke onderwerpen afgestemd moeten worden, niemand neemt het voortouw tot afstemming   | TN/MER's worden niet uniform (DGP niet akkoord), indien werk moet worden overgedaan ontstaat vertraging  | 0              | 0                |
| 4  | Afstemming leidt tot langdurige discussies over hetgeen afgestemd moet worden en op welke wijze dan wel (wat moet er afgestemd worden). Herhaling van discussies. | Onduidelijkheid over de onderwerpen die afgestemd moeten worden, tegenstrijdige standpunten over afstemming zijn/liken niet te verenigen, gemaakte afspraken worden niet als 'hard' ervaren/gehanteerd | Vertragingen en onvoldoende inhoudelijke afstemming  | 7              | 13               |
| 5  | TN/MER's worden een "eenheidsworst", onvoldoende gebiedseigen (inhoud en omgeving) inbreng  | De afstemming gaat te veel onderwerpen omvatten, te weinig eigen vrijheid van RD's   | TN/MER's worden te uniform en zijn niet geschikt voor overleg in de regio's, tegenwerking vanuit de regio's, vertragingen in regionaal overleg | 3              | 0                |
| 6  | Studies van verschillende RD's lopen inhoudelijk uiteen door vrije interpretatie van (mogelijke) beleidswijzigingen   | RD's anticiperen verschillend op aanstaande aanpassingen van de Richtlijnen a.g.v. beleidswijzigingen, verschillende regio's hebben verschillende visies.  | Studies gaan inhoudelijk verschillen   | 0              | 14               |
| 7  | "Onderhuidse weerstand" tegen (inhoudelijk) afstemming van de TN/MER's, RD's doen aan "meestribbelen"   | De RD's hebben geen behoefte aan afstemming, zien het nut van afstemming niet in   | Afstemming verloopt moeizaam, kost (veel) extra tijd, vertraging   | 1              | 0                |
| 8  | De uitgangspunten, de input en de effecten van maatregelen voor het maken van de vervoersprognoses zijn verschillend en onderling niet te vergelijken             | Onvoldoende afstemming, tegenstrijdige eigen visies, onduidelijkheid over invloed van rekeningrijden e.d., uitgangspunten worden op verschillende momenten bevroren en zijn daardoor verschillend.     | Studies zijn onderling niet vergelijkbaar, niet voldoen aan de opdracht van DGP, werk moeten overdoen, vertraging                              | 1              | 0                |
| 9  | De kosten-batenanalyses van de verschillende studies zijn wel, niet of verschillend uitgevoerd en zijn daardoor onderling niet te vergelijken                     | Er bestaat nog weinig ervaring met het uitvoeren van kosten-batenanalyse, RD's voeren deze analyse op verschillende wijze uit  | Studies zijn onderling niet vergelijkbaar, niet voldoen aan de opdracht van DGP, werk moeten overdoen, vertraging                              | 0              | 4                |



| Nr | Risico  | Oorzaak  | Gevolg   | Score Planning | Score Afstemming |
|----|---|--|--|----------------|------------------|
| 10 | De vergelijking van de alternatieven (milieueffecten) is door RD's verschillend uitgevoerd en is daardoor onderling niet te vergelijken | Onvoldoende afstemming, tegenstrijdige eigen visies van RD's, onvoldoende duidelijkheid van DGP (over detailniveau)  | Studies zijn onderling niet vergelijkbaar, niet voldoen aan de opdracht van DGP, werk moeten overdoen, vertraging  | 0              | 6                |
| 11 | Door de nieuwe ROA die wordt opgesteld moeten andere onderzoeken worden uitgevoerd.   | HK RWS bereidt een nieuwe ROA voor (aspecten zoals benutting, veiligheid, hoofd- & parallelbanen, etc.), er is geen budget om hierop te anticiperen door extra onderzoeken uit te voeren.                    | Vertragingen, mogelijk zullen studies in verschillende tijdspladen verschillende uitgangspunten moeten hanteren: uniformiteit  | 0              | 0                |
| 12 | Verkeersprognoses zijn te laat beschikbaar  | Opstellen verkeersprognoses kost meer tijd dan verwacht  | Moeten wachten op cruciale gegevens, vertraging  | 1              | 0                |
| 13 | Het creëren van draagvlak (gedurende de studie) bij gemeentes, regio's etc. kost meer tijd dan gepland                                  | De planning is te krap, onverwachte weerstanden, meer tijd voor overleg en onderhandeling nodig dan voorzien   | Vertraging   | 6              | 0                |
| 14 | De momenten waarop inhoudelijke keuzes nodig zijn verschillen per project; besluiten worden steeds opnieuw ter discussie gesteld        | Projecten hebben verschillende planningen (zowel deadlines als startdata), projecten kunnen in een vroegtijdig stadium de gevolgen van beslissingen nog niet inschatten                                      | Vertragingen, onvoldoende inhoudelijke afstemming of overeenstemming   | 4              | 8                |
| 15 | Er is nog geen ervaring met nieuwe rekenmethodes a.g.v. beleidswijzigingen, zowel bij de RD's als bij advies- /ingenieursbureaus        | Nieuw beleid vraagt om nieuwe rekenmethodes (o.a. invloed van NVVP, 5e Nota, etc)  | Vertraging bij uitvoering onderzoeken, onderzoeken worden verschillend uitgevoerd<br>NB: bij beleidswijzigingen is afgesproken dat er een nieuwe opdracht (met nieuwe planning komt) | 5              | 1                |
| 16 | Conflicten bij het (Europees) aanbesteden van studies   | RWS moet steeds meer uitbesteden, onvoldoende ervaring met aanbesteden van dit soort studie, onduidelijk hoe wensen van RD in een contract moeten worden vertaald, fouten worden gemaakt bij de aanbesteding | Vertragingen (bij de aanbesteding)   | 3              | 0                |
| 17 | Indien veel werk wordt uitbesteed zijn eerder besluiten nodig over te hanteren uitgangspunten   | De hoeveelheid werk die wordt uitbesteed verschilt per regio, dus ook verschillen in op welk moment beslissingen over uitgangspunten nodig zijn  | Studies op 1 achterlandverbinding hanteren verschillende uitgangspunten, vertragingen door uiteenlopende prioriteit voor het nemen van besluiten                                     | 0              | 7                |
| 18 | Er is tijd nodig om met behulp van derden (bijv. HK RWS of DGP) tot overeenstemming te komen, voordat studies verder gaan               | Onenigheid tussen de RD's die aan 1 planstudie werken, meningsverschil is niet binnen de RD's op te lossen, veel studies gaan over 'grenzen van regio's' heen  | Vertragingen   | 0              | 0                |



| Nr | Risico   | Oorzaak  | Gevolg   | Score Planning | Score Afstemming |
|----|--|--|--|----------------|------------------|
| 19 | Discussie en onvrede doordat a.g.v. het voorliggen van projecten een "keurslijf" voor de andere projecten ontstaat   | De voorliggende projecten hebben eerder besluiten over afstemming nodig dan de overige, deze studies moeten de voorliggende inhoudelijk volgen   | Vertragingen door discussies over genomen besluiten, onvoldoende inhoudelijke afstemming, minder 'bewegingsvrijheid' voor de RD's, tegenwerking vanuit de regio's (verhaal moeilijker 'te verkopen') | 0              | 4                |
| 20 | Richtlijnen zijn te strikt, mogelijk moeten onder invloed van omgeving in een laat stadium andere alternatieven onderzocht worden  | In de Richtlijnen is onvoldoende rekening met regio-specifieke onderwerpen, zoals de wens hoofd- en parallel banen te onderzoeken, lange doorlooptijd studies lijkt tot nieuwe inzichten | Vertragingen, mogelijk startnotities overdoen, tegenwerking vanuit de regio's (verhaal moeilijker 'te verkopen')   | 2              | 0                |
| 21 | Onderzoeken duren langer dan gepland   | Vernieuwende karakter van de oplossingsrichtingen  | Vertragingen, mogelijk startnotities overdoen doordat varianten ontstaan die in startnotities ontbreken  | 2              | 0                |
| 22 | Moeten wachten met verdere uitvoering van een studie omdat de huidige planning tot TN/MER en/of TB niet wordt gehaald door 1 of meerdere studies van de achterlandverbinding | De studies van de verschillende achterlandverbindingen moeten tegelijk verschijnen, door uiteenlopende redenen kunnen sommige studies toch vertragen                                     | Vertragingen van een geheel cluster t.o.v. de planning (extra risico bij de voorliggende studies i.v.m. korte doorlooptijd)  | 0              | 0                |
| 23 | De omgeving komt met eigen initiatieven omtrent inpassing waardoor extra onderzoek moeten worden verricht  | Omgeving zal naar maximale inpassing blijven streven   | (in laat stadium nog) Extra onderzoek doen, vertraging   | 1              | 0                |
| 24 | Zeer moeizaam overleg met de betrokken milieuorganisaties  | Milieuorganisatie dreigen met tegenwerking indien studies niet zó worden uitgevoerd conform hun uitgangspunten   | Vertraging   | 0              | 0                |
| 25 | Nut en Noodzaak van de projecten blijkt onvoldoende  | onderzocht te zijn   | In een laat stadium leidt Nut en Noodzaakdiscussie tot scopewijzigingen in het project, vertraging   | 0              | 0                |
| 26 | Tegenstanders zullen alle beleidsideeën gebruiken voor "vertragingstactieken"  | Doorlooptijd is langer dan nodig is, maar wereld verandert en daardoor is een groot aantal tussenijdse (beleids)wijzigingen mogelijk   | Lastige overleggen in de regio en veel extra onderzoek mogelijk noodzakelijk.  | 0              | 0                |
| 27 | Personele bezetting bij DGP is onvoldoende (kwalitatief en kwantitatief)   | Kennisverlies door wisseling van personeel, krapte op de arbeidsmarkt, beperkte prioriteit voor deze studies   | Onvoldoende tijd beschikbaar, onduidelijk opdrachtgeverschap, weinig tijd voor afstemming inhoud studies met beleidsontwikkelingen   | 0              | 3                |
| 28 | Personele bezetting bij HK RWS is onvoldoende (kwaliteit en kwantiteit)  | Onderbezetting voor inhoudelijk/coördinatie rol bij projecten, kennisverlies door wisseling van personeel, krapte op de arbeidsmarkt   | Onvoldoende tijd voor coördinatie/ sturing/besluiten, studies inhoudelijk onvoldoende afgestemd  | 1              | 2                |
| 29 | Wegvallen/vertrek Robert van Winden zonder een   | Capaciteit/prioriteit voor coördinatie van afstemming bij  | Onvoldoende tijd voor coördinatie/ sturing/besluiten,  | 0              | 1                |



| Nr | Risico   | Oorzaak   | Gevolg  | Score Planning | Score Afstemming |
|----|--|---|---|----------------|------------------|
|    | tijdsgevoelige opvolger  |   | studies inhoudelijk onvoldoende afgestemd   |                |                  |
| 30 | Personele bezetting (kwaliteit en kwantiteit) bij de RD's onvoldoende  | HK RWS kan onvoldoende zijn<br>Personeelstekort (slechts beperkte formatie toegestaan), onvoldoende prioriteit voor de studie, wegvallen projectleider, wisselingen in projectteam    | Vertraging doordat TN/MER's tijdelijk 'stuurlaas' worden of doordat er 'kennissgaten' ontstaan  | 0              | 2                |
| 31 | Onvoldoende capaciteit bij de RD's voor de afstemming met andere RD's  | Afstemming kost extra tijd/capaciteit   | Onvoldoende inhoudelijke afstemming   | 0              | 1                |
| 32 | Discussies/strubbelingen binnen projectteams bij RD's  | Binnen de projectteams sterk uiteenlopende persoonlijkheden   | Projectteam functioneert niet optimaal, vertragingen  | 1              | 0                |
| 33 | Onvoldoende communicatie/afstemming binnen één RD over verschillende lopende (SWAB-) projecten               | Binnen één RD werken verschillende projectteams aan verschillende lopende projecten   | Projecten zijn onvoldoende afgestemd (bijv. in communicatie naar de regio), men weet niet wat er bij elkaar speelt  | 0              | 2                |
| 34 | Capaciteit van advies-/ingenieursbureaus is onvoldoende  | Er wordt tegelijkertijd veel werk uitbesteed aan een selecte groep bureaus, onvoldoende budget beschikbaar voor de hoge tarieven a.g.v. de huidige marktsituatie                      | Vertraging bij uitvoering studies   | 6              | 0                |
| 35 | Door uitbestedingen wordt het toezicht/ overzicht houden over en aansturen van het project sterk bemoeilijkt | De trend is om steeds meer uit te besteden aan marktpartijen, toenemend aantal betrokken partijen   | Onvoldoende inhoudelijke afstemming, mogelijk vertragingen door complexe communicatielijnen   | 2              | 2                |
| 36 | Onderschatting van de benodigde tijd/capaciteit voor de RD wanneer het project wordt uitbesteed              | Onderschatting bij interne opdrachtgever RD   | Vertraging  | 1              | 0                |
| 37 | Gehele overlegstructuur (wie praat met wie wanneer en waarover) is onvoldoende duidelijk                     | Er zijn diverse communicatielijnen naar de RD's, de driehoek (via DGP en via HK RWS), onduidelijk hoe hard separaat overleg tussen regio's en DGP                                     | Geen eenduidigheid TN/MER's, inhoudelijke verschillen door verkeerde afspraken  | 0              | 1                |
| 38 | HK RWS is onvoldoende op de hoogte van onderwerpen waarover afstemming wenselijk is                          | HK RWS is onvoldoende op de hoogte van afspraken/hetgeen besproken is tussen DGP en RD's, o.a. door separaat overleg tussen regio's en DGP  | Onvoldoende afstemming, afstemming in een laat stadium, werk moeten overdoen, vertraging  | 1              | 1                |
| 39 | Onvoldoende frequent overleg tussen RD's met DGP en HK RWS   | In het projectleidersoverleg kunnen niet alle inhoudelijke onderwerpen besproken worden, hierin komen niet alle disciplines aan de orde, dit zal in andere overleggen moeten gebeuren | RD's nemen zelf (onderling) besluiten, waardoor onvoldoende afstemming ontstaat, genomen besluiten zijn niet in overeenstemming met hetgeen HK RWS of DGP verwacht, er wordt gewacht op afstemming/besluiten door HK RWS of DGP | 4              | 7                |
| 40 | (te) Late (reactie op optredende achterstanden door onvoldoende inzicht in voortgang studies                 | Voortgangsrapportages of afgesproken mijlpalen ontbreken, waardoor voortgang voor HK RWS slecht is  | HK RWS heeft geen beeld van optredende vertragingen, vertragingen worden (onnodig) groot door niet snel   | 2              | 0                |



| Nr | Risico  | Oorzaak  | Gevolg   | Score Planning | Score Afstemming |
|----|---|--|--|----------------|------------------|
|    | RD's door HK RWS  | te beoordelen  | bijsturen  |                |                  |
| 41 | De RD's zijn onduidelijk over hoe zij de invulling van de opdrachtgeversrol van DGP/HK RWS zien: strikt of vrij   | RD's willen enerzijds helderheid over het gewenste product, anderzijds ook veel eigen vrijheid voor interpretatie (gebiedseigen inbreng)   | Communicatiestoornissen tussen de RD's en DGP, verstoorte onderlinge verhoudingen, geleverde product voldoen niet aan wensen DGP   | 0              | 0                |
| 42 | DGP geeft uiteenlopende signalen aan/ maakt verschillende afspraken met de diverse RD's   | Geen/onvoldoende interne afstemming binnen DGP over signalen die aan RD's worden gegeven   | Geen eenduidigheid TN/MER's, TN/MER's voldoen niet aan de opdracht van DGP, werk moeten overdoen, vertraging   | 1              | 7                |
| 43 | HK RWS communiceert te weinig met RD's (bijv. over opdrachten die HK RWS uitzet naar 'derden')  | Onvoldoende capaciteit HK RWS beschikbaar, onvoldoende noodzaak van communicatie met RD's inzien   | Demotivatie van RD's, RD's gaan eigen gang, onvoldoende inhoudelijk afstemming   | 0              | 0                |
| 44 | DGP komt te veel 'op afstand te staan', dit leidt tot onvoldoende tussentijdse toetsing van hun opdracht en onvoldoende afstemming op bestuurlijk gebied        | Door 'nieuwe' rol van HK RWS als opdrachtgever komt DGP verder op afstand van de RD's te staan, minder directe relatie tussen RD's en DGP  | De TN/MER's worden niet conform de wens/opdracht van DGP, in een laat stadium volgt bijsturing, vertraging   | 1              | 1                |
| 45 | Te gering studiebudget beschikbaar om alle benodigde onderzoeken voldoende goed uit te voeren, mogelijk moeten studieprojecten worden stopgezet of getemporeerd | Gelimiteerd budget beschikbaar voor studieprojecten, veel projecten tegelijkertijd, indien studies kostenoverschrijdingen signaleren heeft dit gevolgen voor andere studies, RD's overschrijden hun ramingen   | Onderwerpen (onvoldoende) onderzocht (verminderde kwaliteit), enkele projecten moeten vertraagd of gestopt worden, in geval van vertraging moet nog nieuwer beleid meegenomen worden | 2              | 0                |
| 46 | De gewenste planning van/binnen RD's conflicteert met de vastgestelde kasstroom   | Kasstroom wordt vastgesteld binnen het totaal beschikbaar budget in de begroting, kasstroom niet/onvoldoende afgestemd op de planning van de TN/MER's (of v.v.)  | Planning aanpassen op kasritme of financiële discussies met HK RWS   | 0              | 0                |
| 47 | Enkele projecten worden stopgezet (drastisch gewijzigd, bemoeilijkt) door veranderde politieke inzichten  | De doorlooptijd van projecten is erg lang, daardoor grotere kans dat de noodzaak ter discussie komt, projecten krijgen in het MIT een lagere prioriteit (of gaan er zelfs uit), landelijke verkiezingen leidt tot beleidswijzigingen, beleidswijzigingen | Enkele projecten worden stopgezet (= gewijzigde opdracht), geherprioriteerd, drastisch gewijzigd   | N.v.t.         | N.v.t.           |
| 48 | Studies wachten op besluiten door DGP   | DGP doet langer dan gepland over het nemen van de benodigde besluiten, DGP moet met meerdere partijen afstemmen (politieke gevoeligheid)   | Vertragingen   | 10             | 0                |
| 49 | Scopewijzigingen van de studies, buiten en binnen het studiegebied van de Startnotitie. Bijvoorbeeld  | Veranderde beleidsinzichten (zoals een meer gebiedsgerichte benadering) of andere regionale  | Vertragingen, mogelijk Startnotities overdoen  | N.v.t.         | N.v.t.           |



| Nr | Risico  | Oorzaak   | Gevolg  | Score Planning | Score Afstemming |
|----|---|---|---|----------------|------------------|
|    | het alsnog meenemen van knooppunten op het traject.   | prognoses t.a.v. verkeersontwikkelingen op het traject of aanliggende trajecten   |   |                |                  |
| 50 | De planningen van de projecten komen verder uiteen te lopen, beslismomenten gaan nog verder verschillen   | Gedurende de TN/MER fase worden nog enkele projecten versneld (door veranderende politieke inzichten)   | Geringere inhoudelijke afstemming, inhoudelijke afstemming bemoeilijkt  | 0              | 6                |
| 51 | De afstemming met VROM (door DGP) kost meer tijd dan gepland  | VROM onvoldoende betrokken bij de voorbereiding en in de studiefase, keuzes moeten bij VROM vaak tot de minister, de wensen en aandachtspunten van VROM zijn niet goed bekend   | Vertraging in besluitvorming (trage besluitvorming VROM)  | 9              | 0                |
| 52 | Het is onvoldoende duidelijk wie met wie regelt dat (tussen)producten (goed)gekeurd worden  | Voor de projectteams is er een "interne opdrachtgever" (HID o.i.d.) die interne goedkeuring geeft en voortgangsrapportages ontvangt, het is onduidelijk in hoeverre deze afstemt met HK RWS/DGP of dat dat door de projectleider gedaan dient te worden | Kans dat producten niet aan de wensen van DGP voldoen, onvoldoende inhoudelijke afstemming, vertragingen door werk over moeten doen | 4              | 7                |
| 53 | Veranderende regionale politieke standpunten met betrekking tot het project   | Regionale verkiezingen, nieuw/ander regionaal beleid  | Vertraging, wijziging project, vermindering draagvlak   | 4              | 0                |
| 54 | Beleidswijzigingen moeten worden meegenomen in de huidige studies, waardoor onderzoeken opnieuw moeten worden uitgevoerd  | Lange looptijd tot het moment van uitvoeren, dus veel beleidswijzigingen gaandeweg (m.n. SVVII, NVVP deel 1 t/m 4)  | Vertraging door doordat studies/onderzoeken overnieuw moeten worden gedaan, contractuele problemen met uitbestedingen van studies   | 19             | 0                |
| 55 | Vertraging doordat in een laat stadium alsnog nieuw beleid moet worden meegenomen   | Vlak voor het uitkomen van de TN/MER's wordt belangrijk nieuw beleid bekend, onvoldoende geanticipeerd op nieuw beleid  | Vertraging door het moeten overdoen van werk  | 3              | 0                |
| 56 | Het moment en de wijze waarop nieuw beleid wordt meegenomen bij de studies verschildt per project, o.a. bij de voorliggende projecten   | De te verwachten wijziging in de Richtlijnen/ gedurende de studie zijn niet duidelijk: wat wel/niet hanteren bij de verschillende projecten (bijv. NVVP of nog SVVII)   | Geen eenduidigheid TN/MER's, TN/MER's voldoen niet aan de opdracht van DGP, onduidelijkheid over de noodzakelijke eenduidigheid     | 0              | 4                |
| 57 | Draagvlakverlies bij belanghebbenden door gewijzigde Richtlijnen (of aanvulling op de richtlijnen), waardoor de inhoud van studies verandert en/of werk over gedaan moet worden | Besluitvorming over de alternatieven dient plaats te vinden o.b.v. het NVVP i.p.v. het SVVII, tevens kan hierdoor de noodzaak van projecten sterk verminderen   | Vertraging, tegenwerking van de regio (studie moeilijk 'verkoopbaar')   | 1              | 0                |
| 58 | In een laat stadium van de studies wordt een OEEI analyse gewenst door de politiek  | OEEI wordt nu alleen op grote infraprojecten toegepast, wellicht later ook op kleinere infraprojecten   | Vertraging, nieuwe/aanvullende opdracht   | 0              | 0                |
| 59 | De wijziging van de Tracéwet heeft gevolgen voor het opstellen van de TN/MER's en de  | Nog onduidelijke wat de (praktische) consequenties zijn van de gewijzigde Tracéwet  | Werk moet overnieuw worden gedaan, vertraging   | 0              | 0                |



| Nr | Risico  | Oorzaak  | Gevolg   | Score<br>Planning | Score<br>Afstem-<br>ming |
|----|---|--|--|-------------------|--------------------------|
|    | besluitvorming daaromtrent  |  |  |                   |                          |
| 60 | Afweging volgens de Europese Habitat- en Vogelrichtlijn is onvoldoende in de TN/MER opgenomen | Voortschrijdend inzicht ten aanzien van beleid | Bezwaren bij inspraak/verdere procedures, vertraging | 0                 | 1                        |



## Bijlage 4 Resultaten risicoinventarisatie Projectspecifieke risico's

| Nr Risico                          |   |
|------------------------------------|---|
| <b>A2 Oudenrijn-Deil</b>           |   |
| 1                                  | Gedane aannames blijken niet juist doordat het nog onduidelijk is welke projecten onder BOR uitgevoerd gaan worden  |
| 2                                  | De te hanteren uitgangssituatie liggen nog niet definitief vast   |
| 3                                  | Moeten wachten op de andere projecten met het oog op het bereiken van uniformiteit  |
| 4                                  | Weerstand vanuit de regio indien besloten wordt niet de voorkeursvariant van de regio uit te voeren; moeilijkheden bij regionaal overleg of bij inspraak. |
| 5                                  | Door gewijzigd beleid (o.a. NVVP of 5e nota) kan de noodzaak voor het project wegvallen.  |
| <b>A4 De Hoek-Prins Clausplein</b> |   |
| 1                                  | Gedane aannames blijken niet juist doordat het nog onduidelijk is welke projecten onder BOR uitgevoerd gaan worden  |
| 2                                  | Moeten wachten op de andere projecten met het oog op het bereiken van uniformiteit  |
| 3                                  | Vertraging door andere projecten: onduidelijkheid over planningswijzigingen.  |
| 4                                  | Onderzoeken zijn nieuw en nog niet bekend in Nederland; kans op vertragingen  |
| 5                                  | Scopewijzigingen  |
| <b>A1 Eemnes-Barneveld</b>         |   |
| 1                                  | In een laat stadium dient het studiegebied en de scope van de studie aangepast te worden aan de wensen van de RD  |
| <b>A1 Barneveld-Deventer</b>       |   |
| 1                                  | De studie krijgt onvoldoende prioriteit binnen de RD  |
| 2                                  | Meer tijd nodig dan gepland om te weten te komen wat diverse belanghebbenden willen met/rondom de aanpassing van de A1                                    |
| 3                                  | Conflict tussen "grijs en groen" geeft vertragingen, o.a. in inspraak   |
| 4                                  | Provincie Gelderland is niet aanwezig bij bestuurlijke en ambtelijke overleggen   |
| <b>A1 Deventer-Hengelo</b>         |   |
| 1                                  | De studie krijgt onvoldoende prioriteit binnen de RD  |
| 2                                  | Meer tijd nodig dan gepland om te weten te komen wat diverse belanghebbenden willen met/rondom de aanpassing van de A1                                    |
| 3                                  | Gemeente Hengelo gebruikt het overleg t.b.v. de A1 om extra maatregelen bij een ander RWS-project er door te krijgen                                      |
| 4                                  | Provincie Gelderland is niet aanwezig bij bestuurlijke en ambtelijke overleggen   |
| <b>A2 Grathem-Urmond</b>           |   |
| 1                                  | Veel tijd beschikbaar voor het uitvoeren van het project, TN/MER mogelijk eerder klaar dan nodig  |
| 2                                  | Onvoldoende overleg met HK RWS of DGP   |
| <b>A2 Leenderheide-Budel *</b>     |   |
|                                    | -   |
| <b>A2 Den Bosch-Eindhoven</b>      |   |
| 1                                  | Vertragingen of wijzigingen in reeds lopende uitvoeringsprojecten kan gevolgen hebben voor de studie  |



| A2 Holendrecht-Oudenrijn |  |
|--------------------------|--|
| 1                        | De regio hecht gering belang aan het project   |
| 2                        | De scope van het project wijzigt   |
| 3                        | De uitgangspunten die gehanteerd moeten worden voor het project liggen niet helemaal vast; mogelijk moeten onderzoeken overgedaan worden |
| 4                        | Technische haalbaarheid van de te onderzoeken varianten is onzeker   |

\* Voor de studie A2 Leenderheide -Budel zijn geen projectspecifieke risico's naar voren gekomen aangezien met de projectleider geen oriënterend interview is gehouden en niemand van het project bij de eerste bijeenkomst (inventariseren) aanwezig was.



## Bijlage 5 Resultaten inventarisatie beheersmaatregelen voor de belangrijkste risico's

| Nr.                                | Beheersmaatregel<br>Algemeen  | Wie  |
|------------------------------------|---|--|
| 1                                  | Projectleidersoverleg beter laten functioneren: agendapunten voorbereiden, besluitvorming, etc.   | Plan van Aanpak van HK RWS   |
| 2                                  | Bepalen welke onderwerpen afgestemd moeten worden tussen de verschillende projecten. Hiervoor kan eerst per cluster (gelijklopende projecten/achterlandverbinding) worden beschreven wat wordt afgestemd en dit presenteren in projectleidersoverleg.               | RD's en HK RWS, of HK RWS alleen   |
| 3                                  | Afspraak maken ten aanzien van onderwerpen waarover afstemming nodig blijkt te zijn: als projecten iets signaleren en HK RWS vindt dat dat breder afgestemd moet worden, dan is HK RWS verantwoordelijk voor eventuele vertraging die dat met zich mee kan brengen. | HK RWS   |
| 4                                  | Lijst maken met onderwerpen die afgestemd moeten worden, zo nodig inclusief het geplande detailniveau. Zodat projectleiders weten waar ze zelf over kunnen beslissen en wat afgestemd moet worden.  | HK RWS coördineert, DWW voert uit  |
| 5                                  | Bij de voorliggende projecten kan het doen van voorstellen voor een algemene lijst met af te stemmen onderwerpen te lang duren. In dat geval alles waar je tegen aan loopt afstemmen in driehoeksoverleg.   | RD's en vervolgens HK RWS  |
| <b>Thema A. Beleidswijzigingen</b> |   |  |
| 6                                  | RD's en DGP moeten de onderwerpen signaleren waarop relevante beleidswijzigingen plaatsvinden. Anticiperen op beleidswijzigingen. DGP dient aan te geven op welke beleidswijzigingen geanticipeerd moet worden en hoe.  | RD's en DGP signaleren, HK RWS brengt in in projectleiders-overleg. Beleidswijzigingen binnen scope opdracht: HK RWS. Beleidswijzigingen buiten de scope van de opdracht: DGP. |
| 7                                  | De werkzaamheden in het kader van de projecten (zo veel mogelijk) concentreren nadat een besluit is genomen.  | RD's   |
| 8                                  | Gezamenlijk de impact van NVVP bespreken en vaststellen (in projectleidersoverleg?).  | HK RWS is trekker  |
| 9                                  | Bij spoedeisende vragen (o.a. over optredende beleidswijzigingen) initiatief bij RD om met HK RWS en DGP te overleggen. Waarbij HK RWS de 'belangen' van de overige studies vertegenwoordigt en relevante punten in het projectleidersoverleg inbrengt.             | RD's   |
| 10                                 | Voor het opstellen van inhoudelijke voorstellen (wat moeten we met beleidswijzigingen) een 'club van slimme mensen' klaar hebben staan om dingen uit te zoeken. Mogelijk zijn hierover reeds afspraken tussen RD's en specialistische diensten.                     |  |
| 11                                 | Als dit niet bekend is moet binnen RD's gecommuniceerd worden dat deze afspraken tussen RD's en specialistische diensten er al zijn. Indien dit nog niet geregeld is, dan onder leiding van HK RWS iets regelen voor de inzet van de specialistische diensten       | RD's, HK RWS   |



|   |  |   |
|---|--|---|
| 12  | Afwijkingen signaleren zodra ze optreden. Wanneer wijkt iets af? Uitgangspunten dossier opstellen (= een levend document betreffende de af te stemmen onderwerpen)   | Coördineren HK RWS, plan van aanpak maken DWW   |
| 13  | In kaart brengen wat de consequenties zijn voor de studies van NVVP deel 1 in plaats van SVVII   | Coördineren HK RWS, uitwerken specialistische diensten  |
| 14  | Als iemand van een RD een probleem met nieuwe rekenmethodes als eerste tegenkomt zoekt deze het uit, zet het op papier en biedt het aan HK RWS aan. Via HK RWS dus goedkeuring, verspreiding en coördinatie. Bijv. wet geluidhinder, luchtkwaliteit. | Een specialist van een RD maakt een analyse: Oost-Nederland maakt een opzet voor geluidshinder. DWW maakt een opzet voor Luchtkwaliteit |
| 15  | Kosten Baten Analyse staat niet in de Richtlijnen, dus hoeft niet gedaan te worden. Als minister moeilijke vragen stelt of het alsnog moet, dan is het een gewijzigde opdracht.  | DGP dient hierover uitsluitel te geven  |
| <b>Thema B. Inhoud producten</b>  |  |   |
| 16  | Helderheid verschaffen over wat afgestemd moet worden (zie op te stellen lijst), lijst ook bekijken op haalbaarheid qua tijd   | HK RWS, DGP   |
| 17  | Voorzet maken voor multicriteria-analyse door een RD; vervolgens aan HK RWS voorleggen (en die dan weer aan DGP), dan een besluit nemen hoe het gedaan gaat worden   | Voorstel door RD? Moet DGP aangeven hoe ze het willen hebben?   |
| 18  | Oudenrijn-Deil heeft reeds een voorzet gemaakt voor een multicriteria-analyse. HK RWS kan dit oppakken en indien het in orde is voorstellen als standaard voor alle studies.   | RD ON geeft dit document aan HK RWS, HK RWS neemt dan verder actie  |
| <b>Thema C. Proces/Besluitvorming aangaande afstemming</b>                                    |  |   |
| 13  | Een document maken waarin de af te stemmen punten komen te staan (per achterlandverbinding af te stemmen onderwerpen explicieter maken: wat en hoe en wat wordt verwacht door DGP (zie ook het uitgangspuntendossier/ levend document van voorheen)  | RD's, sturing/coördinatie door HK RWS   |
| 20  | Projectleidersoverleg: 1) goed voorbereiden, 2) status afspreken, 3) afspraken maken over besluiten van HK RWS. Vergaderdiscipline bij projectleidersoverleg vergroten.  | HK RWS  |
| 21  | Duidelijk maken wat effecten zijn van vertraagde besluitvorming of van het niet nemen van besluiten  | RD's  |
| <b>Thema D. Vervullen rol opdrachtnemer-opdrachtgever door zowel RD-HK RWS als HK RWS-DGP</b> |  |   |
| 22  | Projectleider bij RD zorgt (o.a. in projectplan) voor de kwaliteitsborging van het eigen product (incl. toetscriteria en goedkeuring daarvoor). RD betreft daarbij dus HK RWS  | PL's van RD's   |
| 23  | Vooraf bij DGP te informeren welke besluiten genomen gaan worden en hoe lang die zullen gaan duren. Dit bevordert het realistischer plannen  | DGP, HK RWS   |
| 24  | Vooroverleg met DGP en voorbereiding over te nemen besluiten (agendapunt op periodiek overleg DGP, HK RWS) bevordert het tijdig nemen van besluiten door DGP   | PL's van RD's en betrokkene van DGP   |
| 25  | Goed/vroegtijdig communiceren tussen RD en DGP en HK RWS over te nemen besluiten, ook al eens concepten voor commentaar voorleggen aan DGP.  | PL's van RD's   |
| 26  | Realistischer planning door vooraf bij VROM te informeren welke besluiten genomen gaan worden en hoe lang die zullen gaan duren  | DGP   |



|                              |   |                               |
|------------------------------|---|-------------------------------|
| 27                           | Vooroverleg met VROM en voorbereiding over te nemen besluiten (agendapunt op periodiek overleg DGP, HK RWS) bevordert het tijdig nemen van besluiten door VROM  | DGP                           |
| 28                           | Goed/vroegtijdig communiceren met VROM over discutabele punten en over punten voor besluitvorming.  | DGP                           |
| 29                           | Afstemming door de verschillende Bevoegde Gezagen bij DGP ter bevordering van eenduidige communicatie naar de RD's. Opzetten Intern DGP SWAB overleg. 1 Coördinator bij DGP. Overleg opzetten tussen deze coördinator en HK RWS | DGP, HK RWS                   |
| 30                           | Andere rolverdeling DGP-HK RWS: HK RWS meer op inhoud: meer inhoudelijke afstemming HK RWS - RD's. HK RWS moet haar inhoudelijke rol beter invullen.  | HK RWS (en DGP)               |
| 31                           | Capaciteit bij DGP en HK RWS voor SWAB vergroten  | HK RWS                        |
| 32                           | Flexibiliteit voor ad hoc overleg als het nodig is  | Afspraak tussen alle partijen |
| <b>Thema E. Omgeving</b>     |   |                               |
| 33                           | Het creëren van draagvlak in de regio beter inplannen door PL bij RD's (op basis van ervaringen met eerdere projecten)  | PL's van RD's                 |
| 34                           | In plannen, indien mogelijk, van veranderende politieke standpunten in relatie tot het project. Indien dit niet mogelijk is: accepteren.  | RD's                          |
| 35                           | Voldoende aandacht voor communicatie met gemeentes en regio's door RD's   | RD's                          |
| <b>Thema F. Uitbesteding</b> |   |                               |
| 36                           | Afstemming over uitbesteding van onderzoeken, moeten tot vergelijkbare informatie leiden  | PL's van RD's                 |
| 37                           | Uitbesteding faseren om enerzijds alvast te beginnen met onderwerpen waarvan uitgangspunten duidelijk zijn, om anderzijds tussentijds te kunnen bijsturen bij nieuwe informatie & uitgangspunten                                | PL's van RD's                 |
| 38                           | Anticiperen op mogelijke drukte en hogere tarieven ingenieursbureaus door bijvoorbeeld voldoende budget aan te vragen, op tijd offertes aanvragen, boeteclausules bij te laat opleveren op te nemen.                            | PL's van RD's                 |







## Bijlage 6 Concrete uitwerking van aanbevelingen

| Nr.  | Actie naar aanleiding van aanbeveling  | Wie               |
|--|--|-------------------|
| <b>Aanbeveling t.a.v. conclusie 1:</b>                                 |  |                   |
| <b>De onderwerpen alsmede het proces van afstemming verhelderen</b>    |  |                   |
| 1  | Beschrijf met de projecten per achterlandverbinding die qua planning gelijklopen op welke punten onderling nader wordt afgestemd (Dit als uitwerking van de opdracht van HK RWS aan de RD's.)  | RD's              |
| 2  | Coördineer de totstandkoming van een lijst van uitgangspunten, eventueel met behulp van derden. Houdt dit "levend document of "uitgangspunten dossier" gedurende de looptijd van de projecten actueel.                                     | HK RWS            |
| 3  | Stel vanuit de RD's voorstellen op voor onderwerpen waarover afstemming nodig is, en leg dit voor aan HK RWS. HK RWS fungeert als 'verzamelpunt' en draagt zorg voor verspreiding.   | RD's en<br>HK RWS |
| 4  | Schep helderheid over het doel, de status en de werkwijze van het projectleidersoverleg en bereid goed voor. Vastleggen in een voorstel en afstemmen met betrokkenen.  | HK RWS            |
| 7  | Maak een voorstel over hoe de multicriteria-analyse uitgevoerd kan worden. Of hanteer de reeds aanwezige voorzet van A2 (Oudenrijn-Deil).  | een RD.<br>Welke? |
| 8  | Informeel naar en houd rekening met de tijdsduur van besluitvorming bij DGP bij het opstellen van plannings.   | RD's              |
| 9  | Geef een indicatie van de tijdsduur voor het nemen van bepaalde besluiten en geef aan waarvan dit afhankelijk is.  | DGP               |
| 10   | Overleg met VROM hoe de besluitvorming over de trajectnota's verloopt: op welke onderdelen wil VROM meebeslissen en hoe lang duurt dit. Communiceer dit naar de RD's.  | DGP               |
| 11   | Beleg vooroverleg met VROM over inhoudelijke onderwerpen aangaande de projecten.   | DGP               |
| 12   | Maak een voorstel hoe door de 9 SWAB-projecten met geluidshinder omgegaan kan worden.  | RD ON             |
| 13   | Maak een voorstel hoe door de 9 SWAB-projecten met luchtkwaliteit omgegaan kan worden.   | DWW               |
| N.B.   | Er kan overwogen worden een ondersteunende intranetsite op te zetten. Met daarop bijvoorbeeld standaarddocumenten, gemaakte afspraken, het uitgangspuntendossier, verslagen etc.   | HK RWS            |
| <b>Aanbeveling t.a.v. conclusie 2:</b>                                 |  | <b>Wie</b>        |
| <b>Rollen verhelderen (taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden)</b> |  |                   |
| 1  | Stel een projectplan op voor de totale organisatie. Beschrijf hierin onder andere: de rollen van de betrokkenen, de overlegstructuren, besluitvorming, etc..   | HK RWS            |
| 2  | Bereid de opdracht aan DWW uit met het leveren van een inhoudelijke bijdrage bij de afstemming tussen de SWAB-projecten.   | HK RWS            |
| 3  | Organiseer tussentijds overleg met HK RWS/DGP over producten en over te nemen besluiten om te voorkomen dat afwijkende meningen pas in een laat stadium bekend worden. Laat concepten en ideeën tussentijds toetsen door de opdrachtgever. | RD's              |
| 4  | Organiseer een intern overleg om met de betrokken van DGP de SWAB-studies te bespreken, teneinde vanuit DGP eenduidige signalen af te geven. Wijs een duidelijke SWAB-coördinator binnen DGP aan.  | DGP               |



|   |   |            |
|---|---|------------|
| 5   | Neem toetsingsmomenten van (tussen)producten op in de planning van het project. Stem dit af met HK RWS en DGP.  | RD's       |
| <b>Aanbeveling t.a.v. conclusie 3:<br/>Helder maken hoe moet beleidswijzigingen moet worden omgegaan.</b> |   | <b>Wie</b> |
| 1   | Vraag aan HK RWS om opheldering bij DGP wanneer er onduidelijk bestaat over mogelijke beleidswijzigingen.   | RD's       |
| 2   | Geef proactiever aan op basis van welke beleidsuitgangspunten besluitvorming zal gaan plaatsvinden.   | DGP        |
| 3   | Laat bij onduidelijkheid over beleidswijzigingen een SWAB-commissie (experts) vaststellen hoe met een bepaald onderwerp omgegaan kan worden. Stel dit vervolgens vast in het projectleidersoverleg. | HK RWS     |
| 4   | Vertraag de studie wanneer het (nog) onmogelijk is om duidelijk te maken hoe met beleidspunten omgegaan moet worden tot het moment waarop meer duidelijk is. Stem deze vertraging af met HK RWS.    | RD's       |
| 5   | Geef uitsluitsel over hoe de 9 SWAB-projecten met kosten- baten analyses om kunnen gaan.  | DGP        |
| 6   | Verhelder de impact van NVVP en bepaal hoe de 9 SWAB-projecten hier mee om moeten gaan. (Bespreken in projectleidersoverleg, helderheid vragen aan DGP, etc.)                                       | HK RWS     |
| 7   | Voer de monitoring ten aanzien van beleidsuitgangspunten strikt uit, waardoor verschillen in benadering vroegtijdig worden gesignaleerd en aan HK RWS kunnen worden gemeld.                         | DWW        |
| 8   | Besteed onderzoeken zodanig uit dat het mogelijk blijft veranderingen als gevolg van beleidswijzigingen zonder vergaande gevolgen in de onderzoeken mee te nemen.                                   | RD's       |
| 9   | Houd met het uitbesteden van onderzoeken rekening met eventuele drukte en hogere tarieven, door middel van bijvoorbeeld boete clausules, ruimte in de planningen, etc.                              | RD's       |

#### Overzicht intern betrokken bij de projecten en hun onderlinge relaties

