

## **Contractbeheersplan**

Kaders en hoofdlijnen voor toekomstig tactisch en operationeel beheer van de RijnGouwelijn infrastructuur

## Colofon

<b>Titel</b>	Contractbeheersplan (voorheen Strategisch Asset Management Plan)
<b>Kenmerk</b>	PZH-2011-
<b>Auteur</b>	drs. G.W.E.B. van Herpen-van Leenen
<b>Status</b>	Concept
<b>Versie</b>	1.3
<b>Datum</b>	06-07-2011

## Vaststelling Document

Naam en functie	Handtekening voor accoord	Datum
Naam en functie	Handtekening voor vaststelling	Datum

## Versiehistorie document

Versie	Datum	Opmerkingen/wijzigingen
0.1	01-10-2010	Concept-SAMP t.b.v. de marktconsultatie.
0.1	01-12-2010	Concept-SAMP overgedragen aan G.W.E.B. van Herpen door A.S. Rutten
1.0	23-02-2011	Update concept-SAMP
1.0	03-03-2011	Update concept-SAMP
1.0	12-04-2011	Update concept-SAMP
1.0	21-04-2011	Update concept-SAMP
1.0	26-04-2011	Update concept-SAMP
1.0	25-05-2011	Hernoemen SAMP in contractbeheersplan, update nav overleg met PD.
1.1	26-05-2011	Update nav beheerteamoverleg. Wijziging termen instandhoudingsplan & OAMP.

1.2	30-05-2011	Update nav commentaar René Beusmans
1.3	06-07-2011	Update nav bespreking met Rick de Jager dd 4 juli 2011, werkgroep dd 6 juli 2011 en Ronald Damstra dd 6 juli 2011
1.3	12-07-2011	Verwerking rapport "Contract management Guidelines: Principles for service contracts" (Bron: Office of Government Commerce, 2002)

# Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>INLEIDING</b>	<b>6</b>
1.1	HIERARCHIE	6
1.2	TOTSTANDKOMING	7
1.3	LEESWIJZER	7
<b>2</b>	<b>BELEIDSUITGANGSPUNTEN PROVINCIE ZUID-HOLLAND</b>	<b>8</b>
	VERDELING EN OMGANG BEHEER RAILINFRASTRUCTUUR	9
2.1		9
<b>3</b>	<b>TOEDELING BEHEERVERANTWOORDELIJKHEDEN</b>	<b>10</b>
<b>3</b>	<b>TOEDELING BEHEERVERANTWOORDELIJKHEDEN</b>	<b>10</b>
3.1	STRATEGISCH BEHEER RGL DOOR PROVINCIE	10
3.2	WERKPROCES EN TAAKINDICATIE TACTISCH BEHEERDER	11
3.3	OPERATIONEEL BEHEER	13
3.4	RAAKVLAKKEN CONTRACTBEHEERPLAN	14
3.5	DYNAMISCH KARAKTER CONTRACTBEHEERPLAN	15
<b>4</b>	<b>FASERING TACTISCH BEHEER</b>	<b>16</b>
4.1	TOELICHTING FASERING TACTISCH BEHEERCONTRACT	16
<b>5</b>	<b>KRITISCHE PRESTATIE INDICATOREN</b>	<b>19</b>
5.1	KPI'S VERVOERSSYSTEEM EN INFRASTRUCTUUR	19
5.2	KPI'S CONTRACT	20
<b>6</b>	<b>STAKEHOLDERS</b>	<b>21</b>
6.1	(VAAR)WEGBEHEERDERS EN SPOORBEHEERDER	21
6.2	INGENIEURSDIENSTEN PO RGL	22
6.3	CONCESSIEHOUDER	22
6.4	HULPDIENSTEN	22
6.5	IWW	22
6.6	OVERIGE STAKEHOLDERS	22
<b>7</b>	<b>CONTRACTERING TACTISCH BEHEER RGL</b>	<b>23</b>
7.1	TAKEN TACTISCH BEHEERDER	23
	KERNBEGRIPPEN CONTRACTBEHEER	26
7.2		26
7.3	EFFECT KERNWAARDEN OP BEHEERDERS	30
7.3.1	<i>Voorspelbaarheid</i>	30
7.3.2	<i>Transparantie</i>	31
7.3.3	<i>Betrouwbaarheid</i>	31
7.3.4	<i>Verbetervoorstellen</i>	31
7.3.5	<i>Life Cycle Cost Management</i>	32
7.4	MONITORING	32
7.5	KWALITEITSBORGING	32
7.6	KWALITEITSBORGING OPERATIONEEL BEHEER	33
<b>8</b>	<b>INSTANDHOUDINGSPLAN</b>	<b>34</b>

8.1 DOELSTELLING ..... 34  
8.2 INHOUD..... 34

# 1 INLEIDING

Het project RijnGouwelijn is in volle gang. Bij de voorbereiding en aanleg wordt onderscheid gemaakt in verschillende tracédelen. Belangrijkste onderscheid wordt gemaakt tussen RGL Oost (Gouda – Oegstgeest) en West (Oegstgeest – kust). Inzake beheer wordt onderscheid gemaakt tussen regionaal spoor en hoofdspoor; de provincie is verantwoordelijk voor het beheer en onderhoud van het regionale spoor. Conform de realisatieovereenkomst die met beheerder ProRail voor het hoofdspoor is afgesloten is de provincie eindverantwoordelijk voor de veiligheid van de gehele RijnGouwelijn.

Deze nota is geschreven ten behoeve van het beheer van het regionale tracé van de RijnGouwelijn, maar is generiek toepasbaar op eventuele toekomstige railverbindingen waarbij de provincie verantwoordelijk wordt voor het beheer.

## 1.1 Hierarchie

Inzake het beheer van de RijnGouwelijn infrastructuur is er een hiërarchie aan beleidsdocumenten en functionele eisen. Buiten de reeds bestaande algemene en OV-specifieke beleidsdocumenten zijn dit specifiek voor het beheer van de railinfrastructuur:

1. Beheerplan Rail
2. Contractbeheerplan
3. Programma van Eisen tactisch beheer (incl. overige aanbestedingsdocumenten)
4. Instandhoudingsplan (voorheen: Tactisch Asset Management Plan)
5. Onderhoudsplan (voorheen: Operationeel Asset Management Plan)

Het Beheerplan Rail is een strategisch plan dat de vertaalslag maakt van wetgeving en richtlijnen naar provinciaal beleid naar operationeel beheer. Het legt uit waarom de provincie de dingen doet zoals ze het doet. Het maakt het beheer inzichtelijk en levert aanknopingspunten voor het voeren van integraal beheer. Ook signaleert het trends en ontwikkelingen op het gebied van beheer. Tevens is het een communicatiemiddel voor interne en externe partijen.

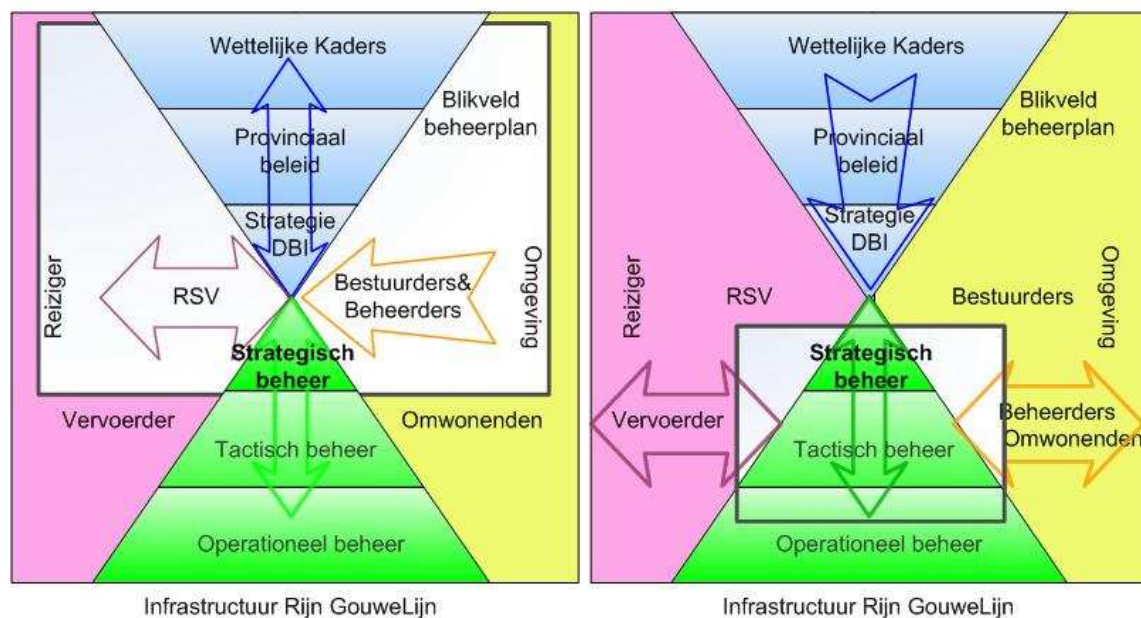
Het contractbeheerplan (voorheen: Strategisch Asset Management Plan, SAMP) is een nadere uitwerking van het Beheerplan Rail en betreft een toelichting op de context en achtergrond alsmede de voor ogen zijnde aansturing- en samenwerkingswijze van de provincie als strategisch beheerder inzake het tactisch en operationeel beheer. De term 'strategisch' volgt uit de keuze die PZH heeft gemaakt om de rol van de overheid in deze te beperken tot de kerntaken. Dat betekent een afweging van belangen, risico's en mogelijkheden op hoofdlijnen, wat leidt tot een functionele vraag voor de tactische en operationele uitvoering van deze taken door marktpartijen.

Voor de toekomstig tactisch beheerder geeft dit contractbeheerplan de kaders voor het door deze partij op te stellen instandhoudingsplan<sup>1</sup> waarin de uit te voeren strategie en werkzaamheden voor het langdurig beheer van de infrastructuur, planmatig en risicogestuurd, nader zal worden uitgewerkt. Het Programma van Eisen tactisch beheer geeft de eisen aan ten aanzien van het 'beheerproduct' Het contractbeheerplan beschrijft de context en achtergronden van de eisen. In het instandhoudingsplan wordt aangegeven hoe aan de beheereisen gaat worden voldaan, zijnde het tactisch en operationeel beheer.

---

<sup>1</sup> De nieuwe Wet Lokaalspoor spreekt van de plicht tot het opstellen van beheerplannen. Om spraakverwarring met het provinciale beheerplan rail te voorkomen wordt in het contractmanagementplan gesproken over 'instandhoudingsplannen'.

In onderstaande figuren is het verschil in scope van het beheerplan resp. contractbeheersplan schematisch weergegeven.



1: Scope Beheerplan Rail vs Contractbeheersplan

## 1.2 Totstandkoming

Een eerdere conceptversie van het contractbeheerplan is onderdeel geweest van de in december 2010 gevoerde marktconsultatie. Met een vijftal marktpartijen zijn gesprekken gevoerd over de visie en de uitwerking van hoe de provincie de markt wilt betrekken bij het beheer en onderhoud van het regionale deel van de RijnGouwelijn. De aanbevelingen en conclusies uit de marktorientatie zijn waar mogelijk verwerkt in zowel het Beheerplan Rail, het contractbeheerplan danwel het Programma van Eisen tactisch beheer. Door Lloyds Register zijn de genoemde documenten getoetst op consistentie en waar nodig nader met elkaar in lijn gebracht. Tevens zijn de documenten besproken in de werkgroep Rijn-Gouwelijn alsmede binnen de gebruikelijke interne DBI-afstemmingsmomenten.

## 1.3 Leeswijzer

In het Beheerplan Rail wordt het provinciale beleidskader omtrent openbaar vervoer en het beheren van de regionale railinfrastructuur toegelicht. Ook gaat het Beheerplan Rail nader in op de juridische en wettelijke grondslag waaraan het beheer van de RijnGouwelijn moet voldoen. Het Contractbeheersplan is een verdere uitwerking van de uitgangspunten zoals opgenomen in het Beheerplan Rail. Genoemde onderwerpen komen als zodanig niet meer terug in het Contractbeheersplan. Hiervoor wordt actief verwezen naar het Beheerplan Rail.

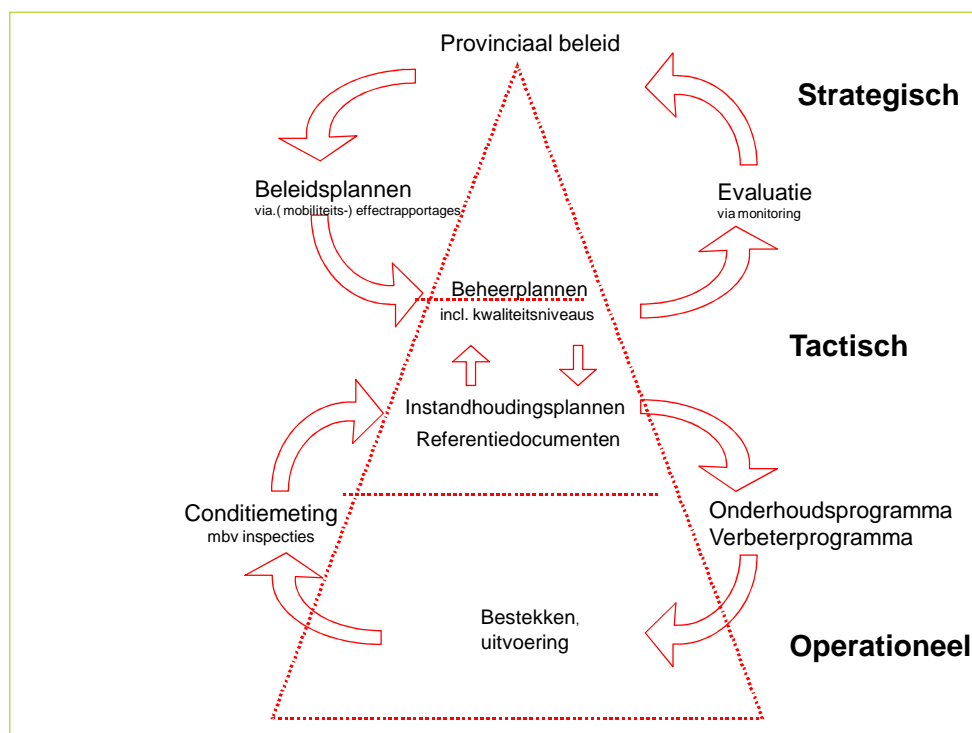
In hoofdstuk 2 worden de verschillende rollen en verantwoordelijkheden beschreven waarmee de PZH het beheer over de RGL gaat uitvoeren. In hoofdstuk 3 wordt de organisatie van het beheer nader toegelicht. Hoofdstuk 4 beschrijft de fasering van de RijnGouwelijn en daaraan gekoppeld het beheer van het regionale tracé. Hoofdstuk 5 beschrijft de Kritische Prestatie Indicatoren. Hoofdstuk 6 gaat nader in op de belangrijkste stakeholders. Hoofdstuk 7 beschrijft de contractering van het tactisch beheer alsmede de kernwaarden die de provincie aan het contractbeheer stelt. Tot slot beschrijft hoofdstuk 8 het door de tactisch beheerder op te stellen instandhoudingsplan.

## 2 Beleidsuitgangspunten provincie Zuid-Holland

Als initiatiefnemer voor de aanleg van de RGL heeft de provincie de verantwoordelijkheid voor het toekomstig beheer en het onderhoud van de RGL railinfrastructuur. In hoofdlijn benadert de provincie het beheer vanuit de driedeling strategisch, tactisch en operationeel beheer. De provincie heeft in 2007 besloten om het tactische en operationele beheer en onderhoud van de RGL railinfrastructuur aan de markt uit te besteden<sup>2</sup>. Begin 2011 is in overleg tussen de afdeling Verkeer en Milieu en bureau Beheer Advies van DBI op ambtelijk niveau besproken om het safety management en het toezicht op het beheer en onderhoud van het materieel een taak van DBI te laten zijn. In het kader van de driedeling in beheer worden deze taken niet uitbesteed aan de toekomstige tactische danwel operationele beheerders.

Met het beheren van railinfrastructuur heeft de provincie geen ervaring. De provincie heeft zeer ruime ervaring met het beheren van (vaar)weg infrastructuur, maar railinfrastructuur is qua beheer niet zonder meer te vergelijken met de modaliteiten weg en water. Meer dan bij genoemde modaliteiten bestaat er bij rail een zeer nauwe relatie met exploitatie en rollend materieel.

Schematisch kan het onderscheid strategisch – tactisch – operationeel als volgt weergegeven worden:



### 2: Verhouding strategisch-tactisch-operationeel beheer

<sup>2</sup> Besluitnummer PZH-2007-249492.



## 2.1 Verdeling en omgang beheer railinfrastructuur

De RijnGouwelijn is onderdeel van een hoogwaardig openbaar vervoer<sup>3</sup> (HOV) netwerk in de Randstad. De branding (huisstijl, productformule, marketingcommunicatie) maakt duidelijk maakt dat de RijnGouwelijn hiervan onderdeel uitmaakt. Voor het beheer en onderhoud van de regionale infrastructuur is de gekozen branding uitgangspunt voor ondermeer het haltemeubilair.

De RijnGouwelijn is een combinatie van tram en trein. Het materieel is buiten de stad snel en in de stad flexibel en wendbaar. Omdat het materieel snel kan remmen en optrekken kan de RijnGouwelijn in korte tijd bij veel haltes stoppen. De RGL rijdt in de stad met aangepaste snelheid, maar eenmaal buiten de bebouwde kom kan dat variëren tussen de 50 en 100 kilometer per uur.

Het beheer van het tracé van de RijnGouwelijn valt uiteen in twee delen:

1. Op het deel Gouda - Alphen - Zoeterwoude rijdt de RijnGouwelijn over de HoofdSpoorwegInfrastructuur. Dit deel betreft gemengd treinverkeer. Op het tracé Leiden – Alphen rijden intercity's van de Nederlandse Spoorwegen. Op het tracé Zoeterwoude – Gouda rijdt 's nachts een enkele goederentrein. Deze infrastructuur wordt aangepast om rijden met lagevloer materieel mogelijk te maken en valt onder de spoorwegwet en de daarbij onderliggende reglementen en verordeningen. Na realisatie van de aanpassingen aan het hoofdspoor en van de nieuwe haltes vervalt deze infrastructuur aan NS Poort. ProRail is aangewezen als beheerder van dit deel van de infrastructuur. De RijnGouwelijn heeft op dit deel formeel de status 'trein'.
2. Op het deel Zoeterwoude – Katwijk/Noordwijk rijdt de RijnGouwelijn over regionaal spoor dat uitsluitend aangelegd is voor de provincie. Binnen de bebouwde kom zal de RijnGouwelijn zich als een tram onder het overige verkeer mengen. Dit deel van de infrastructuur valt onder toekomstige Wet lokaalspoor. Verwachting is dat deze laatste wet in 2011/2012 wordt vastgesteld. De RijnGouwelijn heeft op dit deel formeel de status 'tram'.

---

<sup>3</sup> Hoogwaardig betekent: vrije baan, hoogfrequent, gericht op afstanden tussen de 10-40 km, maximale reistijd naar dichtstbijzijnde halte 15 minuten en actuele reisinformatie in vervoermiddel en op halte.

## 3 Toedeling beheerverantwoordelijkheden

De scope van het (strategisch) beheer voor de RijnGouwelijn, en daarmee van dit contractbeheerplan, betreft in beginsel alle elementen van de railinfrastructuur waarvan het beheer bij de provincie is of zal worden ondergebracht. Op hoofdlijnen komt dat neer op alle nieuw aan te leggen spoorfaciliteiten voor de RijnGouwelijn, inclusief haltes, systemen en overige voorzieningen waaronder een gedeelte van de werkplaats Elfenbaan te Zoeterwoude. Het toezicht op het beheer en onderhoud van het materieel valt buiten de scope van het contractbeheerplan.

Voor het bestaande spoor tussen Gouda en Alphen is het uitgangspunt dat het beheer wordt uitgevoerd door ProRail in het kader van haar wettelijke beheertaak voor het hoofdspoor.

De realisatie van de RGL wordt projectmatig onder verantwoording van een daartoe georganiseerde projectorganisatie uitgevoerd. Teneinde de volledige voorbereiding van de ontwerpen, de realisatie en het beheer op grond van life cycle cost management criteria te kunnen invullen is de projectorganisatie integraal georganiseerd. Het deel van de projectorganisatie dat verantwoordelijk is voor de beheervoorbereidingen wordt het beheerteam genoemd. Reeds in de voorbereidende fases levert de provinciale Dienst Beheer Infrastructuur (DBI) de menskracht en capaciteit voor de voorbereiding op het beheer en onderhoud. Tijdens de realisatie van de RGL geeft dit team vanuit beheerperspectief onder andere advies aan de projectorganisatie over het ontwerp vanuit een life cycle cost benadering. Ook de samenwerking met de omgeving, waaronder gemeenten en andere betrokkenen, over het ontwerp en toekomstig beheer worden vanuit de projectorganisatie door het beheerteam voorbereid.

De projectorganisatie heeft voor de RijnGouwelijn een integraal Programma van Eisen (PvE) opgesteld. In dit integrale PvE RGL zijn de hoofdeisen voor materieel, vervoer en infrastructuur opgenomen. Dit integrale PvE RGL, inclusief de onderliggende PvE's (werkplaats, materieel, exploitatie) en de met de betrokken overheden en ProRail afgesloten bestuurlijke overeenkomsten, vormt de basis voor de overeenkomsten tussen de provincie en andere betrokkenen omtrent de voorbereiding, aanleg en beheer en exploitatie van de RGL. Voor het beheer en de exploitatie zijn onderliggende PvE's opgesteld die separaat worden aanbesteed.

In het beheerplan rail is een overzicht opgenomen met welke wettelijke taken en verantwoordelijkheden voortvloeien uit de nieuwe Wet Lokaalspoor. Hierbij is tevens aangegeven welke taken aan marktpartijen en zullen worden uitbesteed.

### 3.1 Strategisch beheer RGL door provincie

Binnen PZH is een bestuurlijke keuze gemaakt voor het uitvoeren van strategisch beheer door PZH en het uitvoeren van tactisch en operationeel beheer door marktpartijen. PZH als eindverantwoordelijke werkt hiermee vanuit de functionele prestaties.

Los van de gedelegeerde of uitbesteede taken en werkzaamheden ten aanzien van het beheer van de RGL blijft de provincie ten alle tijden de volgende kerntaken en verantwoordelijkheden behouden.

1. Eigenaarschap
2. Financiering beheer en onderhoud
3. Bestuurlijke en politieke verantwoording
4. Waarborgen algemeen maatschappelijk belang
5. Safety management

6. Belangenbehartiging: handhaving integriteit van het systeem bij bestaand en toekomstig eigendom (toelaten, voorwaarden stellen, verbieden en normering)
7. Scope-beheer: beheer van de vergunning afgegeven door Gedeputeerde Staten
8. Opdrachtgeverschap
9. Life cycle management: toetsen en fiattering van het life cycle onderhoud aan de gestelde voorwaarden van de tactisch beheerder c.q. systeemeisen (vervangingsonderhoud en nieuwbouw/verbouw)
10. Toetsing van de werkzaamheden van de tactisch beheerder door de realisatie van 'live' inzagemoogelijkheid in het door de tactisch beheerder te onderhouden RijnGouwelijn Informatie Management Systeem (waaronder areaal- en informatiebeheer)

De provincie zal vanuit diens rol als strategisch beheerder en eigenaar van de infrastructuur enkele taken op het gebied van toestemming- en vergunningverlening mandateren aan de toekomstig tactisch beheerder. Dit geldt ook voor het initiëren, onderhandelen en opstellen van (concept-)overeenkomsten dan evaluaties van bestaande overeenkomsten met betrokken partijen.

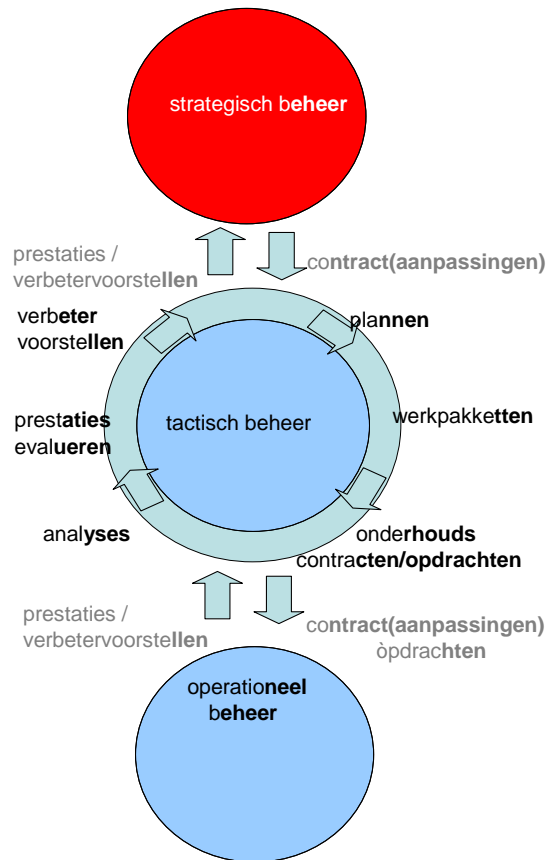
De relatie tussen de PZH in de rol van strategisch beheerder en de toekomstige tactisch beheerder is vergelijkbaar met de relatie tussen het Rijk en ProRail als beheerder van het hoofdspoor en de relatie tussen regionale OV-autoriteiten en de beheerders van de tram- en metro-infrastructuur.

In het Beheerplan Rail is een nadere toelichting opgenomen over het werkproces, de taakindicatie en de organisatorische invulling van het strategisch beheer.

## **3.2 Werkproces en taakindicatie tactisch beheerder**

In de aanbesteding van het tactisch beheer krijgen de marktpartijen, binnen de gestelde kaders, de ruimte voor het doen van eigen voorstellen voor de wijze waarop de prestaties kunnen worden bereikt. Op deze wijze wil de PZH optimaal gebruik maken van de kennis en ervaring die de betreffende marktpartij kan bieden. De tactisch beheerder wordt verantwoordelijk voor de planmatige opzet en uitvoering van de werkzaamheden die nodig zijn om de resultaten te bereiken.

In het verlengde van de in het Beheerplan Rail beschreven taken en verantwoordelijkheden van de strategisch beheerder wordt in onderstaand schema de processen voor de tactische beheerder toegelicht.



Ten aanzien van de tactisch beheerder verwacht de strategisch beheerder onder meer de volgende competenties. Indien de tactisch beheerder deze competenties niet zelf in diens team voor de Rijn-Gouwelijn heeft, dan dient hij dit alsnog te organiseren.

- Strategisch sensitief
- Analytisch
- Contractbeheerder
- Omgevingsbewust
- Plannenmaker
- Werken vanuit de inhoud
- Projectdenker
- Procesdenker

Het tactisch beheer wordt door middel van een langdurig contract onderdeel van de realisatiefase en wordt vooruitlopend op het daadwerkelijke operationele beheer aanbesteed.

Tijdens het opstellen van dit contractbeheersplan bestaan er nog veel aannames ten aanzien van de infrastructuur en materieel. De ingenieursdiensten voor de RGL-West dienen nog opgestart te worden, de gunning voor de exploitatie dient nog plaats te vinden (waarmee bekend wordt welke voertuigen de concessiehouder gaat inzetten), het ontwerp voor de werkplaats dient definitief gemaakt te worden alsmede dient het definitieve tracé door Leiden bepaald te worden als gevolg van de MER. Ook worden

er nog beheer- en samenwerkingsovereenkomsten met de diverse (vaar)weg- en spoorbeheerders afgesloten.

Tijdens de aanbesteding van het tactisch beheer heeft het contractbeheerplan een dwingend karakter. Het instandhoudingsplan dient door de geselecteerde marktpartijen in de inschrijving in concept te worden te worden. Na gunning wordt het instandhoudingsplan vastgesteld als kader voor de uit te voeren werkzaamheden en te behalen resultaten.

In de loop van de eerste fase van het tactisch beheercontract wordt het instandhoudingsplan definitief gemaakt. Deze bijstelling aan het einde van de optimalisatiefase gebeurt op grond van bevindingen tijdens de uitvoering van het beheer in de beginfase. Op deze manier wil de provincie ervoor zorgen dat vergelijkbare inschrijvingen een referentie creëren voor de verrekening van de wijzigingen na de gunning van het contract.

In het door de tactisch beheerder op te stellen contracteringsplan wordt tevens een analyse gemaakt van de uit te besteden werkzaamheden, de markt die daarvoor in aanmerking kan komen, de eigenschappen van die markt en de bijbehorende kansen en risico's. De tactisch beheerder doet hierbij een aanbeveling voor de te volgen aanbestedingsstrategie van de PZH voor het operationeel beheer.

### 3.3 Operationeel beheer

Nadat het tactisch beheer door de provincie is aanbesteed wordt vooruitlopend op de exploitatie van de vervoerdienst, in samenwerking met de tactisch beheerder, het operationele beheer gecontracteerd. Daarbij wordt ervan uitgegaan dat het operationeel beheer uit meerdere deelcontracten kan gaan bestaan.

Hiertoe zal de tactisch beheerder in diens instandhoudingsplan opnemen hoe de kwaliteit in termen van onderhoudsnormen en veiligheidsnormen wordt gewaarborgd. In het daarop volgende contracteringsplan geeft de tactisch beheerder aan op welke wijze hij deze werkzaamheden denkt aan te besteden en welk proces en randvoorwaarden hij daarvoor hanteert. Om optimaal gebruik te maken van de markt en de integriteit van handelen van de tactisch beheerder te waarborgen, wordt het inbesteden van opdrachten inzake operationeel beheer uitgesloten.

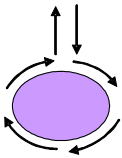
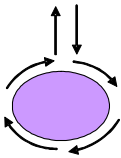
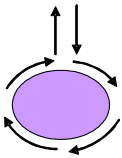
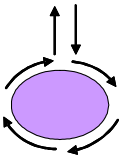
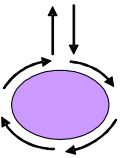
Hoewel de provincie formeel de aanbestedende dienst is voor de operationeel beheercontracten, fungeert de opdrachtnemer van het tactisch beheer als opdrachtgever voor de diverse operationeel beheercontracten. Ten behoeve van het beheren van de operationeel beheercontracten geeft de tactisch beheerder in haar instandhoudingsplan aan op welke wijze de risico's van het uitvoeren van de operationeel beheercontracten worden beheerd en de resultaten van de inspanningen op betrouwbare en transparante wijze worden aangetoond.

Voor een aantal (sub)systemen worden reeds bij de realisatie beheercontracten afgesloten. Hierdoor is de tactisch beheerder niet direct verantwoordelijk voor het afsluiten van de betreffende beheercontracten. Wel wordt de tactisch beheerder na realisatie van bedoelde (sub)systemen direct de contractmanager van deze diverse beheercontracten. En zal de tactisch beheer pas bij vervanging van de (sub)systemen moeten overgaan tot het regelen van de beheercomponent ten tijde van de aanschaf van vervangende infrastructuur.

Te denken valt aan de volgende componenten<sup>4</sup>:

1. Verkeersleiding, afstandsbediening en soortgelijke techniekvelden (regelmaatbeheersing, incl schakel- en meldcentrale);
2. Tractievoeding (onderstations en alles wat qua installaties in die gebouwen staat);
3. Camera's (inclusief tv-monitoren in verkeersleidingscentrale);
4. Haltemeubilair;
5. Dynamische reisinformatie systeem;
6. Liften;
7. Beweegbare bruggen (tenzij dit wordt ondergebracht bij Technisch Specialistisch Onderhoud van DBI);
8. VRI's;
9. Beveiliging;
10. TWL's
11. Kabels en leidingen (afhankelijk van de installatie waar ze bij behoren)
12. Eventuele overige electrotechnische installaties.

In het geval van operationeel beheer zijn in onderstaand figuur de diverse beheersaspecten en vormen van operationeel beheer opgenomen.

### 3: Overzicht verschillende operationele beheersaspecten

## 3.4 Raakvlakken Contractbeheerplan

Dit contractbeheerplan heeft (in haar uitwerking en invulling) relaties met:

---

<sup>4</sup> Het aantal uitvoeringscontracten ('realisatie infra') is nog niet bepaald in de integrale uitvoeringsplanning. Hiermee is het aantal onderhoudscontracten nog onbekend. Daarom betreffen de genoemde componenten voor het afsluiten van een beheerovereenkomst gelijktijdig met de realisatieovereenkomst een voorstel.

1. De afspraken met de voorbereidende en realiserende projectorganisatie RijnGouwelijn en de door haar gecontracteerde ontwerpers en aannemers voor de uitvoering. Uit deze processen komt input voor het contractbeheerplan dan wel het op te stellen instandhoudingsplan. Met name informatie over de ontwerpen met bijbehorende onderhouds- en uitvoeringsinformatie is relevant voor het op te stellen instandhoudingsplan. Daarnaast wordt van de tactisch beheerder verwacht dat hij een actieve rol inneemt in het overleg met de projectorganisatie over de ontwerpen en de realisatie van de infrastructuur met het oog op de toekomstige beheeraspecten. Hierbij is het nadrukkelijk het doel van de strategisch beheerder dat vanuit de deskundigheid van de tactisch beheerder, de vervoerder en de ontwerper c.q. bouwer, voorstellen worden gedaan voor de verbetering van het gehele vervoerssysteem.
2. De projectorganisatie en de door haar gecontracteerde concessiehouder vervoer en daarmee de voertuigbeheerder. Het volgende contractbeheerplan en het daaruit volgende instandhoudingsplan van de tactisch beheerder worden opgesteld in nauwe afstemming met de toekomstige vervoerder.
3. De “aanpalende” beheerders (incl. de beheerder van het hoofdspoor) waarmee de provincie gezamenlijke beheer- en/of samenwerkingsafspraken maakt. De verplichtingen van PZH, die in deze samenwerkingsovereenkomsten zijn vastgelegd, dienen waar niet expliciet anders vermeld door de tactisch beheerder te worden ingevuld. De tactisch beheerder geeft in zijn instandhoudingsplan aan op welke wijze hij de afstemming met de andere beheerders vormgeeft.
4. (Verdeling van werkgebieden van) hulpdiensten in geval van calamiteiten. Ten aanzien van de verschillende verplichtingen voor de hulpdiensten worden afspraken gemaakt die door de tactisch beheerder worden gehanteerd als randvoorwaarde voor het uitvoeren van werkzaamheden op en langs het spoor en de aanpalende (vaar)weginfrastructuur.
5. Toezichthouders, waaronder de Inspectie Verkeer en Waterstaat.
6. Verkeersleidingsposten voor RGL en heavy rail.

### 3.5 Dynamisch karakter contractbeheerplan

Het is niet uit te sluiten dat na de gunning van het tactisch beheer aan een marktpartij, op grond van gewijzigde omstandigheden, omgevingsfactoren, technische of andere ontwikkelingen wijzigingen in de provinciale kaders worden aangebracht. Wanneer deze wijzigingen consequenties hebben voor de wijze waarop het beheer van de RGL wordt gevoerd dan zal het beheerplan rail worden aangepast. Hierop zal ook het contractbeheerplan indien nodig worden herzien.

In een volgend (periodiek te actualiseren) instandhoudingsplan geeft de tactisch beheerder vervolgens aan welke consequenties deze wijziging heeft op het tactisch en operationeel beheer. In het PvE tactisch beheer zijn eisen opgenomen ten aanzien van de consistentie van het contractbeheerplan en het instandhoudingsplan van de tactisch beheerder.

Aanpassing van het contractbeheerplan kan bovendien optreden in geval van gewijzigde afspraken met één van de samenwerkende beheerders (bijvoorbeeld gemeentes en de beheerder van het hoofdspoor). Deze wijzigingen kunnen ook voor het raakvlakbeheer, zoals hierboven omschreven, consequenties hebben.

## 4 Fasering tactisch beheer

De dienstregeling van de RGL zal gefaseerd worden ingevoerd. Vanaf 1 december 2012 zal een deel van RGL-oost bestaand spoor beschikbaar zijn voor exploitatie en vanaf 2016 zal de gehele RGL in exploitatie genomen zijn. Vooralsnog moet worden aangenomen dat het daadwerkelijk beheer voor de tactisch beheerder vanaf het moment van oplevering en acceptatie van de infrastructuur start. De fasering van het contract met de tactisch beheerder is gekoppeld aan de voortgang van het project.

In de eerste periode van het contract ('ontwikkelfase') zal er ontwikkeling plaats vinden naar een optimale *beheerorganisatie*. In de daarop volgende fase zal de *uitvoering van het beheer* geoptimaliseerd worden ('test- en proefbedrijf en optimalisatiefase'). Na deze inwerkijd zal tot het einde van de beheerovereenkomst ('prestatiefase') door de opdrachtnemer op basis van prestaties gehandeld moeten worden en door PZH op basis van aantoonbaar gerealiseerde prestaties afgerekend worden.

Er wordt uitgegaan van een gefaseerde invoering van het uiteindelijke strategische en tactische beheer van PZH in het tactisch beheercontract. Reden hiervoor is dat tijdens de aanbesteding nog veel informatie over de werkelijk gerealiseerde infrastructuur en de interactie met het in te zetten materieel onbekend is. De workload en prestatieafspraken kunnen pas goed worden voorspeld als de werkelijke situatie, inclusief een operationele dienstregeling, is ervaren. In dit hoofdstuk worden de belangrijkste aandachtspunten ten aanzien van de inspanningen en resultaten per fase benoemd.

	Fase	Startdatum
1	Ontwikkelfase	Medio 2012- eind 2014
2	Testfase	Begin 2015 – eind 2015
3	Proefbedrijf	Begin 2015 – eind 2015
4	Optimalisatiefase	2016 – 2017
5	Prestatiefase	2017 en verder

### 4.1 Toelichting fasering tactisch beheercontract

#### Fase 1 Ontwikkelfase

Gedurende de eerste fase van het contract is het doel om in samenwerking en –spraak tussen opdrachtgever en opdrachtnemer vast te stellen welke werkelijke beheer- en onderhoudsinspanningen dienen te worden uitgevoerd. Wijzigingen kunnen bijvoorbeeld voortkomen uit de optimalisatie van het ontwerp, de werkelijke kwaliteit van de aangelegde infrastructuur, het uiteindelijk gekozen materieel van de vervoerder en andere omstandigheden. Ook zal deze fase gebruikt worden om de uiteindelijke rolverdeling tussen strategisch beheerder, de tactisch beheerder, zijn onderaannemers, de vervoerder en de omgeving (overige beheerders) nader vorm te geven en in te vullen. Daarnaast wordt in deze fase door de tactisch beheerder geadviseerd in het ontwerp- en realisatieproces.

De tactisch beheerder zal op basis van dit contractbeheerplan:

1. beheerplannen (instandhoudingsplan) met looptijd van 20, 5 en 1 jaar, opstellen en actualiseren;
2. Aanbestedingen uitvoeren voor onderhoudswerkzaamheden als gedelegeerd opdrachtgever namens de PZH ;



3. Op basis van het normenkader onderhoudsnormen ontwikkelen.
4. Verbetervoorstellen doen in afstemming met ontwerp, realisatie en vervoerder.
5. Een KPI-meetsysteem ontwikkelen waarmee de KPI's gemeten kunnen worden.
6. V&G-plan en Calamiteitenplan opstellen en onderhouden.
7. Het beheer na oplevering van de infrastructuur moeten overnemen, inclusief de garanties op diverse subsystemen. Hierover zullen afspraken met het realisatieteam en aannemer gemaakt moeten worden.

De tactisch beheerder neemt in deze periode maatregelen die er voor zorgen dat ze zo spoedig mogelijk, doch uiterlijk tegen het eind van deze periode:

1. Bekend is met het verband tussen de haar ter beschikking staande middelen, haar werkzaamheden, haar operationele doelen en de uitkomsten daarvan;
2. Bekend is met de interactie-effecten tussen haar werkzaamheden, operationele doelen en de uitkomsten daarvan, en die van de vervoerder(s) die van de spoorinfrastructuur gebruik maken;
3. Bekend is met de levenscycluseffecten van de wijze waarop zij de spoorinfrastructuur beheert;
4. Bekend is met de risico's die haar werkwijze met zich mee brengen voor de prestaties ten aanzien van de kwaliteit van de infrastructuur en van het beheer ervan;
5. In staat is om haar bedrijfsvoering met betrekking tot het tactisch beheercontract te richten naar de onder hierboven bedoelde kennis.

Voor de strategisch beheerder is het in deze fase van belang dat de voorspellingen voor de beheerinspanningen door de tactisch beheerder op een transparante wijze tot stand komen.

### **Fase 2 Testfase**

In de testfase is de tactisch beheerder in staat om de werkelijk gerealiseerde infrastructuur als basis voor zijn nieuwe beheerplan te gebruiken. Er worden afwijkingen vastgesteld ten opzichte van de veronderstelde kwaliteit van de infrastructuur en deze worden verwerkt in de geactualiseerde beheerplannen. Als resultaat van deze fase zullen de "assets" door het realisatie team worden overgedragen aan het beheerteam.

### **Fase 3 Proefbedrijf**

Op de gerealiseerde en geteste infrastructuur gaat de vervoerder proefrijden, waarbij de dienstregeling wordt uitgevoerd zonder reizigers. Dit is bedoeld voor het testen van de interactie tussen het materieel en de infrastructuur, het testen en inregelen van systemen, beveiligingen, verkeerssituaties en -systemen en werkprocessen. Een en ander in relatie tot de veronderstelde dienstregeling. Tijdens deze fase zal de tactisch beheerder eventuele verbetervoorstellen indienen in afstemming met de vervoerder en aanpalende beheerders die gericht zullen zijn op de verbetering van het vervoerssysteem, de organisatie of de kostenefficiëntie van de beheerinspanningen.

### **Fase 4 Optimalisatiefase**

Na optimalisatie en vaststelling van de scope en inspanning van de beheeractiviteiten kan de tactisch beheerder een onderbouwde prognose maken van de inspanningen die noodzakelijk zijn voor het beheer. De vervoerder gaat diens dienstregeling met reizigers rijden.

### **Fase 5 Prestatiefase**

Op grond van de ervaringen in de Ontwikkelings- en Optimalisatiefase worden de verantwoordelijkheden en bevoegdheden duidelijk voor alle partijen. Deze vormen dan ook het uitgangspunt voor de prestatiefase. In deze fase dient de voorspellende waarde van de beheerplannen te worden verbeterd en de prestaties van de KPI's te worden bijgesteld naar een reëel niveau voor de prestatiefase. De laatste fase van het tactisch beheercontract wordt gebruikt om het geoptimaliseerde beheer uit te voeren op basis van prestatie eisen uit het PvE tactisch beheer en de ontwikkelde KPI's en inzichten uit de eerdere fasen. Ook wordt de overdracht voorbereid naar een eventuele andere partij, die na aanbesteding van een volgende opdracht het beheer en onderhoud dient te gaan overnemen. Hiervoor is een grote hoeveelheid actuele en historische informatie nodig over de staat van de infrastructuur op basis waarvan de nieuwe partijen hun inschrijving kunnen maken.

## 5 Kritische Prestatie Indicatoren

De beleidskeuze van de provincie om het tactisch en operationeel beheer aan te besteden, en zich daarmee te beperken tot de rol van strategisch beheerder betekent, dat de contractrelatie tussen de provincie en de marktpartijen gestuurd wordt op zogenaamde Kritische Prestatie Indicatoren (vanaf hier: KPI's). Indicatoren die een weergave zijn van de belangrijkste parameters voor het functioneren van het vervoerssysteem RGL, in het bijzonder de infrastructuur en het functioneren van de tactisch beheerder op basis van het overeengekomen contract.

In de contractrelatie tussen de strategisch en tactisch beheerder worden de KPI's onderscheiden ten aanzien van:

- het vervoerssysteem en de infrastructuur
- de contractprestatie van de tactisch beheerder

Ten aanzien van de dienstregeling en het materieel worden in genoemde contractrelatie geen prestatie-indicatoren opgenomen. Deze componenten maken al onderdeel uit van de contractrelatie tussen de provincie en de vervoerder, die ook voor inkoop en beheer en onderhoud van het materieel gaat zorgdragen. Gegevens over het presteren van de vervoerder op deze onderdelen kunnen worden opgevraagd door de tactisch beheerder, voor zover relevant voor de analyse van de prestaties van het vervoerssysteem. Eveneens kan de vervoerder gegevens over de kwaliteit van de infrastructuur met bijhorende voorzieningen bij de tactisch beheerder opvragen voor zover relevant voor de analyse van de prestaties van de vervoerder.

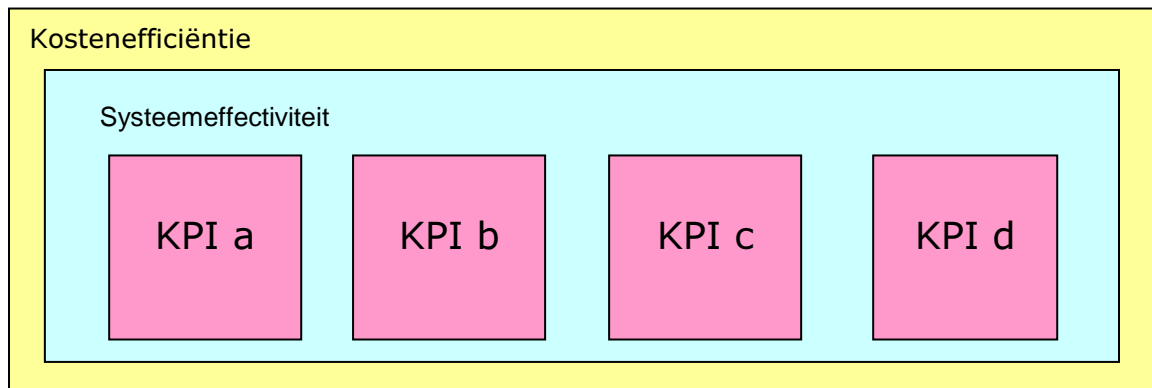
Ook dient het systeem de samenhang tussen de verschillende KPI's in de vorm van systeemeffectiviteit te meten en moet het mogelijk zijn de KPI's en de systeemeffectiviteit af te zetten tegen de kostenefficiëntie. Daarnaast biedt het een instrument om de samenhang tussen prestatie, inspanningen en kosten van het beheer uit te drukken. Dit systeem zal ook worden gebruikt om de kostenbesparingen over de levensduur als gevolg van een verbetervoorstel te berekenen.

### 5.1 KPI's vervoerssysteem en infrastructuur

De prestatienomren, en daarvan afgeleid de KPI's voor het vervoerssysteem RGL en de infrastructuur, vormen het dashboard van de strategisch beheerder. Daarbij gaat het om de volgende criteria voor de prestaties van het gehele vervoerssysteem, in het bijzonder de infrastructuur:

- Beschikbaarheid
- Veiligheid
- Betrouwbaarheid / punctualiteit
- Comfort / Klanttevredenheid
- Imago / Omgeving
- Toekomstvastheid
- Systeemeffectiviteit (samenhang bovenstaande KPI's)
- Kostenefficiëntie
- Milieu

De samenhang van deze KPI's is als volgt weer te geven.



## 5.2 KPI's contract

Er wordt ervan uitgegaan dat de provincie met slechts één partij een contractuele relatie aangaat in de vorm van een tactische beheercontract. Onderdeel hiervan zijn het contractbeheerplan en het PvE tactisch beheer alsmede de documenten die specifieke zaken en aspecten nader uitwerken, zoals het Normenkader Veilig Werken. In dit contract wordt omschreven welke meetbare aantoonbare prestaties de tactisch beheerder moet leveren in termen van functionele en maatschappelijke eisen en eisen aan systemen, processen, producten en rapportages.

Aan de hand van de in paragraaf 7.2 geformuleerde kernbegrippen voor het contractbeheer worden nadere KPI's onderscheiden voor de prestaties van de tactisch beheerder.

## 6 Stakeholders

Expliciete afstemming over het ontwerp, de realisatie en het beheer in de voorbereidingsfase met alle betrokken partijen is noodzakelijk voor een zorgvuldige vaststelling van taken en verantwoordelijkheden en uiteindelijk voor een goede toekomstvaste inpassing in de omgeving en functionaliteit. Daarbij is uitgangspunt dat het ontwerp en de realisatieplannen, gebaseerd op life cycle costing, door het realisatieteam van de PO RGL worden afgestemd met de betrokken gemeentes, waarbij ook aan die zijde de verantwoordelijk beheerder wordt betrokken bij de beoordeling en autorisaties van de plannen en ontwerpen. Daarbij wordt uiteraard alleen bedoeld op betrokkenheid met betrekking tot de plaatselijke inpassing en functioneren van de RGL en de effecten voor de beheertaken van de gemeente. Het ontwerp en de realisatie blijft de verantwoordelijkheid van het realisatieteam van de PO RGL.

Voor de indeling van de scope van het beheer zoals dat door of namens de provincie wordt gerealiseerd wordt een aantal basisuitgangspunten gehanteerd. Op onderdelen kan hiervan beargumenteerd worden afgeweken. Aandachtspunt daarbij is dat de kernfunctionaliteit van de RijnGouwelijn gewaarborgd dienen te zijn. Daarbij speelt met name de beheersing van de raakvlakken tussen verschillende onderdelen van de infrastructuur een rol. Wanneer twee onderdelen of assets door verschillende partijen worden beheerd ontstaat een coördinatieopgave. De provincie streeft ernaar zoveel mogelijk raakvlakken die te maken hebben met de veilige berijdbaarheid van het spoor, integraal onder te brengen bij de tactisch beheerder van de RijnGouwelijn. Daarmee heeft de provincie altijd een centraal aanspreekpunt als het aankomt op het beheer van de voor de kernfunctie relevante infrastructuur.

### 6.1 (Vaar)wegbeheerders en spoorbeheerder

In overleg met onder meer gemeentes over de verdeling van beheertaken wordt het uitgangspunt gehanteerd dat alle infrastructuur die direct een relatie heeft met de veilige berijdbaarheid van de infrastructuur, door de provincie aan een tactisch beheerder wordt overgedragen in een tactisch beheercontract. Onderdelen van de totale infrastructuur kunnen door de provincie in beheer van derden worden gegeven (bijvoorbeeld leveranciers of gemeentes o.i.d.) mits dat de integrale positie en verantwoordelijkheid van de tactisch beheerder van de RijnGouwelijn niet aantast. Wezenlijk is dat de provincie in het kader van de hoofdfuncties van de RijnGouwelijn slechts één aanspreekpunt heeft, te weten de gecontracteerde tactisch beheerder.

De door de strategisch beheerder gecontracteerde tactisch beheerder heeft zowel in haar planvorming als ook in haar uitvoering veelvuldig te maken met andere partijen. Het gaat hierbij om partijen die onderdeel zijn van de eigen RGL-scope (onderaannemers, opdrachtgever) maar ook derde partijen zoals wegbeheerders, de beheerder van het hoofdspoor en de vervoerder.

Tussen de betrokken partijen zijn verschillende raakvlakken te onderscheiden. Deze raakvlakken worden voor een groot deel vastgelegd in de beheer- en samenwerkingsovereenkomsten die de provincie met de betrokken partijen afsluit. De uitvoering van deze overeenkomsten wordt voor een belangrijk deel gedelegeerd aan de tactisch beheerder. Ook de afstemming van de raakvlakken met de vervoerder en de operationeel beheerder(s) wordt door de tactisch beheerder ingevuld. Het concessie management door de provincie valt hier niet onder.

Van de tactisch beheerder wordt verwacht dat hij bij de nadere invulling en uitvoering van zijn instandhoudingsplan rekening houdt met deze verantwoordelijkheden en bevoegdheden en de betrokken partijen actief betreft, waarbij ook rekening wordt gehouden met de transparante verantwoording aan deze partijen ten aanzien van de geleverde prestaties in het licht van de overeenkomsten.

## 6.2 Ingenieursdiensten PO RGL

Vanaf het moment van gunnen van de opdracht aan de tactisch beheerder wordt deze actief betrokken bij het ontwerp en het opstellen van het PvE realisatie infrastructuur. Daarbij geeft de tactisch beheerder aan op welke onderdelen, vanuit het oogpunt van beheer en onderhoud, verbeteringen mogelijk zijn in het ontwerp en de realisatie.

## 6.3 Concessiehouder

Ook bij de implementatie van de vervoersconcessie is de tactisch beheerder betrokken. Hier is de input vooral gericht op het maken van afspraken ten aanzien van de beschikbaarheid en de optimalisatie van het gehele systeem van materieel, infrastructuur en instandhouding. Daarnaast wordt input gegeven ten aanzien van het gebruik van de infrastructuur door de vervoerder in relatie tot de verschillende aspecten van beheer, zoals slijtage en de beschikbaarheid infrastructuur voor onderhoud.

Van de gecontracteerde tactisch beheerder en de gecontracteerde vervoerder wordt onder meer verlangd dat zij tijdig afstemmen teneinde nadere afspraken te maken over de beschikbaarheid voor de vervoerder en de afstemming van de beheeractiviteiten met het vervoersschema. Zodoende dient het functioneren van het vervoerssysteem gewaarborgd te blijven. De Wet Lokaal Spoor spreekt hierbij van een toegangsovereenkomst.

## 6.4 Hulpdiensten

Toezicht op veiligheid en partner in calamiteitenplannen

## 6.5 IVW

Toeziethouder veiligheid

## 6.6 Overige stakeholders

Een OV systeem in een stedelijke omgeving kent, naast de hierboven genoemde direct betrokkenen, een groot aantal stakeholders. De tactisch beheerder is verantwoordelijk om in samenwerking met de concessiehouder een inventarisatie van de belangen van deze stakeholders te maken en deze periodiek bij te houden. Bij het maken, communiceren en uitvoeren van de beheer- en onderhoudsplannen houdt de tactisch beheerder dan ook zoveel mogelijk rekening met die belangen en maakt waar nodig inhoudelijke en procesmatige afspraken met de betrokken stakeholders. Het functioneren van de Rijn-Gouwelijn als systeem blijft echter prioriteit bij het afwegen van genoemde belangen. Voorop staat dat de tactisch beheerder in al haar gedragingen en uitingen rekening houdt met de publieke context van de RGL als OV systeem.

## 7 Contractering tactisch beheer RGL

De strategisch beheerder gaat een contract met de tactisch beheerder aan voor een maximale termijn van 15 jaar. De provincie gaat deze langdurige samenwerking aan vanuit de gedachte dat de werkelijke prestaties van de railinfrastructuur pas na verloop van tijd volledig kunnen worden beoordeeld. De provincie streeft hierbij naar een intensieve samenwerking waarbij de zakelijke relatie wordt gekenmerkt door wederzijds vertrouwen en een transparante werkwijze.

### 7.1 Taken tactisch beheerder

Van de tactisch beheerder worden zowel resultaats- als inspanningsverplichtingen gevraagd.

Aan de resultaatsverplichtingen (maken, controleren, inspecteren, leveren, etc.) worden in beginsel SMART-eisen gesteld die ook als zodanig kunnen worden geverifieerd en aangetoond in termen van tactisch Asset Management Plan (instandhoudingsplan), kwaliteitsplannen, contractmanagementplan, inrichten van een meetsysteem, risicomanagementplan, PvE tactisch beheer en klachtafhandeling.

Voor de inspanningsverplichtingen (afstemmen, optimaliseren, verbeteren etc.) zijn soms moeilijker expliciete prestaties en resultaten te definiëren. Hiervoor worden wel zo duidelijk mogelijke eisen geformuleerd die een zorgvuldig beheer van de verplichting mogelijk maken en voor de opdrachtgever transparant maakt. Transparantie, betrouwbaarheid en volledigheid staan hierbij centraal in het toepassen van life cycle cost overwegingen. Het aantonen van het resultaat van een inspanning behoort dus ook nadrukkelijk tot de taken van de tactisch beheerder.

De tactisch beheerder dient de betrouwbaarheid van de registraties van de prestaties te waarborgen. Hierbij dient hij diens eigen werk te toetsen aan de hand van de gestelde eisen, waarna hij de registraties van deze toetsen beschikbaar stelt aan de strategisch beheerder. De betrouwbaarheid hiervan dient de tactisch beheerder aan te tonen door middel van een onafhankelijke tweedelijns toets.

Onderstaand overzicht geeft een weergave van de meest belangrijke strategische doelstellingen met daarbij de doorvertaling op tactisch niveau.

	Strategische doelstellingen	Tactische uitwerking
1.	De instandhouding van de functionaliteiten van de RGL als systeem dient zowel op korte als lange termijn gewaarborgd te zijn en blijven. Dit wordt vooraf aangegeven (door middel van een plan) en achteraf verantwoord.	Hiertoe zal de tactisch beheerder jaarlijks (een actualisatie van de) meerjarenplannen opstellen voor het beheer, onderhoud en vervanging van de infrastructuur met een planhorizon van 1, 5 respectievelijk 20 jaar.
2.	Het beheer en onderhoud van de infrastructuur dient zoveel als mogelijk planmatig uitgevoerd te worden.	Hiertoe dient de tactisch beheerder beheer- en onderhoudsplannen te (laten) opstellen, alsmede onderhoudsconcepten. Hierbij in ogenschouw nemend de bevindingen over het degeneratiegedrag van de infrastructuur gedurende de eerste periode van het beheer. De hiervoor opgestelde onderhoudsplannen en –concepten worden getoetst aan de kaders van het tactisch beheercontract en de meerjaren-

Strategische doelstellingen	Tactische uitwerking
3. De registraties van de door de tactisch en operationeel beheerder(s) geleverde prestaties dienen betrouwbaar, objectief en aantoonbaar te zijn te zijn.	plannen voor vervanging van de infrastructuur. Hiertoe dient de tactisch beheerder risicogestructuurde toetsings- en borgingsplannen op te stellen en uit te voeren. Door de uitvoering van kwaliteitstoetsen dient de betrouwbaarheid van de registraties van de geleverde prestaties te worden aangetoond. De plannen bevatten eveneens de wijze waarop de tactisch beheerder omgaat met geconstateerde afwijkingen ten opzichte van de gestelde eisen.
4. De provincie streeft naar een constante verbetering van de duurzaamheid en functionaliteit van de RijnGouwelijn, alsmede van diens beheerprocessen en –afspraken.	Hiertoe dient de tactisch beheerder (innovatieve) verbetervoorstellen te (laten) opstellen (en doen uitvoeren). Een integrale afweging van aspecten als veiligheid, duurzaamheid, kwaliteit, comfort, beschikbaarheid en betrouwbaarheid en financiële consequenties is van belang.
5. De inspanningen van de tactisch en operationeel beheerder(s) dienen voor de strategisch beheerder inzichtelijk te zijn om zodoende de resultaten hiervan te kunnen beoordelen.	Hiertoe dient de tactisch beheerder evaluaties te (laten) opstellen en uitvoeren. Eventuele hieruit voortvloeiende verbeteringen dient de tactisch beheerder toe te passen in de nog op te stellen beheerplannen.
6. De provincie als strategisch beheerder stuurt op hoofdlijnen op een aantal doelen en doelstellingen inzake het optimale beheer en onderhoud van de RijnGouwelijn en stelt als zodanig haar doelstellingen functioneel op.	De tactisch beheerder dient hiertoe de doorvertaling te maken richting tactisch en operationeel niveau. Hierin moet een onderscheid gemaakt worden tussen tactisch beheer (lange termijn), dagelijks beheer en onderhoud en vervanging.
7. Het beheer dient zo ingericht te zijn dat de exploitatie van de vervoerdienst conform de eisen en randvoorwaarden uit de concessie ten aanzien van punctualiteit, beschikbaarheid en veilige berijdbaarheid van de infrastructuur gewaarborgd kan worden.	Hiertoe dient de tactisch beheerder het dagelijks onderhoud en de monitoring af te stemmen met de vervoerder en overige beheerderse van nabijgelegen infrastructuur.
8. De dagelijkse beschikbaarheid van de infrastructuur dient in geval van storingen of calamiteiten binnen de kaders van de concessie gewaarborgd te blijven.	Hiertoe dient de tactisch beheerder storingsmanagement in te richten en uit te (laten) voeren.
9. De provincie beperkt zich in haar beheerstaken tot de rol van strategisch beheerder, te weten: safety manager en contractmanager voor het tactisch beheer. Hierbij heeft de provincie het doel om een zo klein mogelijke beheerorganisatie te hebben.	Hiertoe dient de tactisch beheerder de onderliggende onderhouds- en servicecontracten uit naam van de provincie aan te besteden en managen.
10. De provincie streeft uit efficiency en effectiviteitsoverwegingen ernaar de functionele levensduur van het systeem te optimaliseren en	Hiertoe dient de tactisch beheerder vernieuwen en vervangen van (delen van de) infrastructuur planmatig te laten uitvoeren en het afwegings-



Strategische doelstellingen	Tactische uitwerking
verlengen.	mechanisme voor onderhoud en vernieuwing uit te werken en toe te passen.
11. Gedurende de projectfase en aansluitend in de exploitatiefase, dienen de specificaties van de RijnGouwelijn als systeem beheerd te worden teneinde het beheer- en de instandhouding te kunnen waarborgen.	Hiertoe dient de tactisch beheerder het configuratiemanagement van het integrale Programma van Eisen van de RijnGouwelijn uit te voeren. Hieronder wordt verstaan het optimaliseren en actualiseren van alle Programma's van Eisen van de diverse deelsystemen en de systeem-beschrijving van de infrastructuur, alsmede het opstellen en beheren en documenteren van alle noodzakelijke voorschriften voor het beheer ervan. Daarbij dient een logische en gestandaardiseerde systeemopbouw te worden geborgd om eenduidig en foutloos functioneren en beheren van het systeem te bevorderen. Hiervoor heeft de strategisch beheerder een softwarepakket, Relatics, aangeschaft en geconfigureerd.
12. De strategisch beheerder streeft naar zo min mogelijk overlast en hinder voor derden waarbij deze overlast te allen tijden binnen de wettelijke kaders blijft.	Hiertoe dient de tactisch beheerder op tactisch niveau plannen voor werkzaamheden met betrokken derden (en vice versa) af te stemmen. De tactisch beheerder dient hierbij te onderzoeken naar mogelijkheden werk met werk te combineren. Daarnaast dient de tactisch beheerder vergunningen van derden te waarborgen en vergunningen aan derden te handhaven.
13. De provincie streeft in haar rollen als concessieverlener, safety manager en strategisch beheerder naar een veilig systeem.	De tactisch beheerder dient hiertoe de veiligheidsdoelstellingen te monitoren.
14. Bij het optreden van calamiteiten dienen deze veilig, snel, efficiënt en in goede afstemming met hulpdiensten, vervoerder en overige betrokkenen afgehandeld te worden.	De tactisch beheerder dient hiertoe de benodigde diensten ten behoeve van de calamiteitenplan en -organisatie in te stellen en in stand te houden.
15. De strategisch beheerder verwacht dat de tactisch beheerder ten allen tijde eenduidige en betrouwbare uitspraken kan doen over de veilige berijdbaarheid van het spoor.	Hiertoe dient de tactisch beheerder de actuele conditie van de infrastructuur te kunnen aantonen en te kunnen voorspellen. Hiervoor is monitoring noodzakelijk. Daarbij dient de tactisch beheerder direct actie te ondernemen op storingsmeldingen en te besluiten of de vervoerder door kan rijden of niet.
16. Veiligheid van baanwerkers is van groot belang. De strategisch beheerder stelt hiervoor voorwaarden op in het Normenkader Veilig Werken dat tot doel heeft het een veilige werk-	Als onderdeel van het veiligheidszorgsysteem dient de tactisch beheerder de safety case beheer en veilig werken nader uit te werken en te beheren (V&G-plan en Normenkader Veilig

Strategische doelstellingen	Tactische uitwerking
omgeving te creëren dat vrij is van onaanvaardbare risico's of letsels.	Werken).
17. Om bovenstaande doelstellingen te behalen is het van belang dat het informatie- en areaalbeheer actueel is en ten allen tijde inzichtelijk voor de strategisch beheerder.	De tactisch beheerder dient hiertoe in gezamenlijkheid met de strategisch beheerder en aangrenzende beheerders het informatiebeheer en areaal beheer systeem op te zetten alsmede te beheren. Daarbij is de tactisch beheerder ook verantwoordelijk voor het meten, registreren, beheren en analyseren van objectgegevens zowel in fysieke als ook in functionele en technische termen en het invoeren van de relevante data in de systemen gedurende de looptijd van het contract.

## 7.2 Kernbegrippen contractbeheer

De provincie wil een toonaangevend en professioneel opdrachtgever zijn. Dit betekent dat de provincie de markt maximaal laat bijdragen aan het realiseren van de doelstellingen van de RijnGouwelijn.

Door de samenwerking met de opdrachtnemers ('tactisch en operationeel beheer') wordt de provincie gestimuleerd tot vernieuwing en een efficiënte organisatie van de eigen werkprocessen. Primair geldt dat er op een respectvolle manier rekening wordt gehouden met de wederzijdse belangen. De contractmanager van de provincie ('strategisch beheer') en de opdrachtnemers moeten zich ontwikkelen in de rol van toonaangevend professionele opdrachtgever en opdrachtnemer. Hiertoe dienen zij:

- Verantwoordelijk te zijn voor een doelmatige en effectieve contract- en systeembeheersing;
- Juiste houding en gedrag aan te nemen en elkaar hierop aan te spreken. De provinciale contractmanager durft los te laten en afstand te nemen, de opdrachtnemer durft de verantwoordelijkheid te nemen;
- Verantwoordelijk zijn voor de omgeving, klantgericht te zijn en open te communiceren;
- Aan te spreken op het juiste niveau en op tijd te escaleren;
- Samen te werken op basis van gelijkwaardigheid en vertrouwen en open, zakelijke en eenduidige communicatie.

Het besef van verantwoording en wederzijds vertrouwen moet leiden tot het nemen van meer afstand tussen de provinciale contractmanager en de opdrachtnemer en derhalve tot de beheersing van het contract met een klein en effectief team. Hiertoe worden de volgende samenwerkingsregels nageleefd:

- Zakelijkheid. Gestreefd wordt naar duidelijkheid richting alle partijen en het vermijden van vage afspraken.
- Open communicatie. Risico's worden met elkaar gedeeld. We rekenen niet enkel af op tegenvallers, maar ook op de wijze hoe hierover gecommuniceerd is en de wijze waarop is geprobeerd om de risico's te beheersen. Over onzekerheden en de omvang hiervan wordt gecommuniceerd. Er worden geen schijnzekerheden gepresenteerd. Opdrachtnemer en opdrachtgever betrekken elkaar onderling bij afwegingen in de driehoek kwaliteit, tijd en geld.
- Pro-actieve houding ten aanzien van risico's. Risico's worden zo vroeg mogelijk in beeld gebracht, zodat nog bijgestuurd en zoveel mogelijk geëlimineerd kan worden.
- Bestuurlijke / ambtelijke gevoeligheid. Partijen hebben een antenne voor bestuurlijke en ambtelijk gevoelige zaken en zorgen er pro-actief voor, dat zaken die vragen op kunnen roepen bij de contractmanager en/of opdrachtnemer zo snel mogelijk in de lijn worden doorgeven. Verrassingen

worden hierdoor tot een minimum beperkt. Het verstrekken van onjuiste en/of onvolledige informatie is een no-go.

- Bedrijfsvoering. Opdrachtnemers voeren een adequate bedrijfsvoering. Opdrachtnemer faciliteert onafhankelijke auditors en staan open voor hun opmerkingen en verbetervoorstellen.

De contractbeheersing zal gaan verlopen volgens de sturings- en verantwoordingslijn. Per periode zal er door de opdrachtnemer aan de contractmanager worden gerapporteerd:

- Wat er is gebeurd ('verantwoordingslijn');
- Welke besluiten nodig zijn om bij te sturen ('sturingslijn');
- Welke risico's worden gelopen.

Sturing en verantwoording helpt bij het beheersbaar houden van het project door het inbouwen van structurele ijkmomenten. Deze ijkmomenten verschaffen duidelijkheid over de staat van het systeem (terugblik en huidige stand van zaken), de op te leveren producten, afwegingen en besluiten voor de volgende fase. Bij ieder moment wordt de bijbehorende risico-analyse opgesteld. In een sturings- en verantwoordingsgesprek wordt het door de opdrachtnemer opgestelde sturings- en verantwoordingsdocument opgesteld besproken. Hierin wordt onder meer de stand van zaken en voortgang getoetst ten aanzien van:

1. Organisatie;
2. Tijd;
3. Geld;
  - Beheer- en onderhoudskosten
4. Informatie;
  - Risico's
  - Wet- en regelgeving
5. Kwaliteit;
  - Omgeving en communicatie
  - Veiligheid
  - Ruimtelijke kwaliteit

Voor de beheersing van het contract houdt de strategisch beheerder een voortgangs- en contractoverleg met de tactisch beheerder met een te verwachten uiteindelijke frequentie van 1 maal per 4 weken respectievelijk 1 maal per 26 weken. In de eerste fasen van het contract zal de frequentie hoger zijn.

In het voortgangsoverleg zijn vanuit de provincie onder meer aanwezig de contractmanager, de safety manager, de projectondersteuner en naar alle waarschijnlijkheid de concessiehouder (en eventueel de provinciale concessiemanager). In het contractoverleg zijn vanuit de provincie onder meer de contractmanager en de projectondersteuner aanwezig en mogelijk aangevuld met juridische ondersteuning. Van beide overleggen zal de provinciale projectondersteuner de verslaglegging verzorgen. Voor een effectieve contractbeheersing zal de contractmanager periodiek intern overleg hebben met de provinciale safety manager en concessiemanager.

Naast genoemde overleggen zullen door de tactisch beheerder nog additionele overleggen ingepland worden. Te denken valt aan periodieke risicosessies.

Ieder zakelijk verschil van inzicht/mening tussen de provincie en de opdrachtnemer(s) wordt behandeld door de contractmanager. De contractmanager wordt hierbij ondersteund door de contractjurist. Indien de contractmanager en de vertegenwoordiger van de opdrachtnemer niet uit het verschil van inzicht/mening komen, wordt dit opgeschaald naar het management van de strategisch beheerder, in casu het afdelingshoofd van afdeling Beheer Strategie. Dit afdelingshoofd wordt gevoed door een integraal advies van de contractmanager. Indien het afdelingshoofd er niet in slaagt om tot een oplossing te

komen, wordt de directeur van Dienst Beheer Infrastructuur ingeschakeld. Indien de directeur van DBI er niet in slaagt om tot een oplossing te komen, wordt de directeur van de Directie Ruimte en Mobiliteit ingeschakeld. In alle gevallen geldt dat de beslissers per stap in de escalatie worden voorzien van een schriftelijk integraal advies van het onderliggende niveau.

#### *Principes van contract management in dienstverlening*

Contract management is het proces dat opdrachtgever en -nemer in staat stelt om ieders verplichtingen na te komen die uit het contract voortvloeien. Hiervoor is een optimaal functionerende relatie tussen beide partijen nodig. Het centrale doel van contract management is daarbij om de diensten en werkzaamheden te krijgen zoals overeengekomen in het contract en om 'value for money'<sup>5</sup> te creëren. Dit houdt in het optimaliseren van de efficiency, effectiviteit en kosten van de dienstverlening, het afwegen van de kosten tegen de risico's en het actief managen van de opdrachtgever-opdrachtnemer relatie. Contract management houdt ook het streven naar continue verbeteringen in de dienstverlening gedurende de contractperiode in.

De drie kern factoren voor een succesvolle relatie tussen strategisch en tactisch beheer, en daarmee tevens tussen tactisch en operationeel beheerder, zijn vertrouwen, communicatie en erkenning van elkaars gemeenschappelijke doelen.

De volgende factoren zijn essentieel voor goed contractmanagement:

1. Goede voorbereiding van het contract ('output gestuurd') en effectieve evaluatiemomenten inbouwen.
2. Het juiste contract opstellen met aandacht voor risico verdeling, de vereiste kwaliteit van de dienstverlening, value for money mechanismen en procedures voor communicatie en escalatie bij problemen.
3. Eenduidige focus met oog voor de belangen van de ander.
4. Dienstverleningsmanagement en contract toezicht en administratie.
5. Relatie management. Wederzijds vertrouwen en begrip, transparantie en goede communicatie zijn hierbij van groot belang.
6. Continue verbeteringen. Het contract dient mechanismen te hebben ingebouwd om verbeteringen in prijs, kwaliteit of dienstverlening op te sporen en te realiseren.
7. Mensen, vaardigheden en continuïteit. De betrokkenen dienen over de juiste interpersoonlijke en management vaardigheden te beschikken om relaties op een 'peer-to-peer' basis te managen. Dit is van belang voor meerdere niveaus in de organisatie. Hierbij dient de rol- en verantwoordelijkheidsverdeling helder gedefinieerd te zijn. Zoveel mogelijk moet gestreefd worden naar continuïteit van betrokken medewerkers. De contract manager c.q. team dient in zo vroeg mogelijk stadium van de aanbesteding/start van het contract aangesteld en betrokken te worden.
8. Kennis. Diegenen die betrokken zijn bij contractmanagement dienen zowel de bedrijfsvoering, de omgeving als het contractdocument te kennen.
9. Flexibiliteit. Gedurende de contractperiode ontstaan er naar alle waarschijnlijkheid uitdagingen die (inhoudelijk danwel contractueel) niet voorzien zijn. Een langdurig contract afsluiten vereist een bepaalde mate van flexibiliteit in een wereld die blijft ontwikkelen.
10. Veranderprocessen. Contracten moeten op bepaalde aspecten in de loop van de contractperiode aangepast kunnen worden (voorwaarden, vereisten, scope).
11. Pro-activiteit.

---

<sup>5</sup> Value for Money heeft te maken met een effectief, efficiënt en economisch gebruik van hulpmiddelen. Effectief: de juiste dingen doen. Efficiënt: de dingen juist doen. Economisch: doelen tegen lagere kosten realiseren.

Van de tactisch beheerder zal verwacht worden dat hij aangaande diens contractmanagement in diens organisatie rekening houdt met diensten management (levering van de overeengekomen diensten, op het vereiste [kosten]niveau en kwaliteit), relatie management en contract administratie. Voor het monitoren van het prestatieniveau is het van belang dat er duidelijke en heldere prestatieindicatoren zijn afgesproken en dat de baseline van deze prestatieindicatoren bij de start van het contract bekend is. Gedurende de looptijd van het contract is het verstandig om het aantal KPI's uit te breiden en bij de start van het contract slechts een relatief beperkt aantal KPI's te hebben gedefinieerd.

Ondanks de uitgangspunten 'vertrouwen, openheid en communicatie' blijft het van belang dat partijen zich blijven focussen op hun eigen taken en verantwoordelijkheden. Voor de strategisch beheerder betekent dit niet tot in detail bemoeien met de dienstverlening van de tactisch beheerder. Dit heeft namelijk als risico dat risico's die zijn uitbesteed aan de tactisch beheerder toch weer tot de verantwoordelijkheid van de strategisch beheerder komen. Verantwoordelijkheden die aan de marktpartijen zijn uitbesteed, en waarvoor ook betaald wordt, blijven tot de verantwoordelijkheid van de betreffende partijen behoren.

Vanwege het feit dat het contract met de tactisch beheerder voor een lange periode (15 jaar) afgesloten wordt, zal er in de overlegstructuur tussen de strategisch en tactisch beheerder onderscheid gemaakt worden naar lange termijn/strategische onderwerpen en de meer alledaagse onderwerpen. Hiermee moet voorkomen worden dat door de waan van de dag de strategische onderwerpen onderbelicht raken.

Ondanks het streven naar transparantie, heeft ook dit item zijn beperkte mogelijkheden. Het delen van informatie zal daarom voornamelijk betrekking hebben op het expliciteren en bediscussieren van elkaars doelen, het wederzijds delen van plannen en informatie over mogelijke toekomstige plannen opdat de andere organisatie hier in dienst organisatieontwikkeling rekening mee kan houden en het bespreekbaar maken (en houden) van eventuele bezorgdheden over de samenwerking.

*Figuur 3, pg 32 uit rapport "Principles of contract management: service delivery" van Office of Government Commerce invoegen.*

In de communicatie is het van belang te realiseren dat de juiste houding tot het juiste gedrag leidt. Voor zover dat in de betrokken organisaties, met diens medewerkers, nog niet aanwezig, dient het volgende ontwikkeld te worden:

1. Respect voor elkaars inbreng en inzet
2. Niet de nadruk leggen op de formele rang van de betreffende medewerker
3. Houdt lange termijn in de gaten, zonder hierbij lange en korte termijn voordelen uit het oog te verliezen
4. Ga op zoek naar voordelen voor alle betrokken partijen; focus op voordelen voor de groep
5. Onderken de onderlinge afhankelijkheid in de samenwerking en dat de opdrachtgever de mogelijkheid van de opdrachtnemer om diens doelen te bereiken direct kan beïnvloeden
6. Wees samenwerkingsgericht
7. Wees betrokken bij het succes van de relatie in plaats van ieders eigen doelen 'in isolatie' te behalen
8. Wees gericht op transparantie over strategieën, plannen, kansen en risico's
9. Wees pro-actief voorbereid op veranderingen en voer verbeteringen door in plaats van het passief voldoen aan bestaande behoeften en monitoring
10. Creëer een samenwerking op meerdere niveaus in plaats van een enkel interface.

Zoveel als mogelijk dienen problemen voorkomen te worden. Problemen uitsluiten is onmogelijk. Daarom worden de volgende spelregels afgesproken:

1. Problemen worden gemeld op het moment dat ze zich voordoen;
2. De opdrachtnemer wordt via de juiste kanalen en via de juiste niveau ('hierarchie') op de hoogte gebracht van de problemen;
3. Oplossingsrichtingen zijn helder en goed gedocumenteerd;
4. Escalatie procedures worden gevolgd.

De mate en het niveau van escalatie is afhankelijk van de aard van het probleem en de uitkomst van acties die op lagere niveaus ondernomen zijn om de problemen op te lossen. Ultimo geeft het contract de mogelijkheid voor voortijdige beëindiging.

Onderdeel van het contract management is:

1. Contract onderhoud en change control
2. Opbrengsten en kosten monitoring
3. Order procedures
4. Betalings procedures
5. Budget procedures
6. 'Resource' management en planning
7. Management reporting
8. Asset management

Het continue op zoek zijn naar verbeteringen is niet gericht op het meer gerealiseerd krijgen van de opdrachtnemer tegen diens wil in, maar het samenwerken om de kwaliteit, de 'performance', value for money of andere aspecten die beide partijen voordeel kunnen bieden, te verbeteren. Hierbij zou het verbeteringsproces gericht moeten zijn op het streven naar het in lijn krijgen van elkaars doelen.

## 7.3 Effect kernwaarden op beheerders

In de relatie tussen de strategisch en de tactisch beheerder spelen voor het vertalen en uitvoeren van het provinciale beleid verschillende beheersaspecten een kernrol. Ook in de relatie tussen de tactisch en de operationeel beheerder dienen deze waarden een belangrijke rol te spelen. Van de tactisch beheerder wordt dan ook verwacht dat het contractmanagement van de operationeel beheercontracten zodanig is dat aan deze waarden tegemoet kan worden gekomen.

Voor het gericht sturen op de vervoerskwaliteit, de kwaliteit van de infrastructuur en de prestaties van de tactisch beheerder en de operationeel beheerder, is het noodzakelijk dat aantoonbaar kan worden gemaakt dat de informatie op basis waarvan de prestaties worden afgesproken, gemeten, geregistreerd, geanalyseerd en geëvalueerd alsmede een hoog voorspellende waarde hebben (1), transparant worden onderbouwd en opgebouwd (2) en bovenal betrouwbaar zijn (3). Daarnaast is het doen van verbetervoorstellen ten behoeve van het gehele systeem (4) een van de belangrijkste instrumenten in de relatie tussen de strategisch en tactisch beheerder. Life cycle cost management (5) is uitgangspunt van het beheer van de infrastructuur.

### 7.3.1 Voorspelbaarheid

Vanuit het oogpunt van voorspelbaarheid is het voor de strategisch beheerder ongewenst dat de werkelijke prestatie van een KPI niet overeenkomt met de voorspelde waarde, omdat dit de systeemeffectiviteit en kostenefficiëntie negatief beïnvloedt. Dit geldt dus ook bij een betere prestatie (positieve afwijking) dan in een eerder stadium door de tactisch beheerder voorspeld is.

De tactisch beheerder is verantwoordelijk voor de voorspelbaarheid van de eerder genoemde KPI's, inclusief systeemeffectiviteit en kostenefficiëntie. De provincie streeft naar een verwacht niveau dat zo goed mogelijk overeenstemt met het uiteindelijk behaalde niveau. De strategisch beheerder wil een zo nauwkeurig mogelijke voorspelling van het niveau van alle KPI's op de korte, middellange en lange termijn, afgezet tegen de effectiviteit van het systeem en kosten die gemaakt moeten worden om dat niveau te bereiken danwel te behouden.

Uitzondering is de ontwikkelfase waarin het aspect voorspelbaarheid niet aan de orde zal zijn omdat de voorspellende waarde van een instandhoudingsplan niet kan worden getoetst doordat er nog geen feitelijk operationeel vervoerssysteem is.

Een transparante werkwijze tijdens de ontwikkelfase, testfase en proefbedrijf blijkt uit:

- a. Consistentie van de beheerprocessen in relatie tot de processen van aanpalende beheerders en de vervoerder. Afstemming van processen en werkzaamheden is noodzakelijk om systeemoptimalisatie te bereiken. Volledigheid van de plannen wordt getoetst op een integrale benadering en systeemgerichte aanpak.
- b. Verantwoording van gerealiseerde activiteiten in relatie tot de prestaties teneinde voorspelbaarheid van de plannen te toetsen en betaalbaarstelling van facturen mogelijk te maken; Inrichten van een KPI-meetsysteem dat periodiek de werkelijke waarde van een KPI vaststelt.

### **7.3.2 Transparantie**

Transparantie wordt bewerkstelligd door een tactisch beheerder die in alle openheid toont op welke wijze processen en werkzaamheden van zichzelf en van de door hem aangestuurde opdrachtnemers worden ingericht, uitgevoerd, gecontroleerd en geborgd. Tevens dient de tactisch beheerder hierbij aan te tonen op welke wijze die processen en werkzaamheden invloed uitoefenen op en beïnvloed worden door aanpalende beheerders en andere belanghebbenden.

### **7.3.3 Betrouwbaarheid**

Een onafhankelijk van de primaire processen opererend kwaliteitsborgingssysteem dient ervoor te zorgen dat de betrouwbaarheid kan worden bereikt en aangetoond. Hierbij dient de kwaliteit van de resultaten en afwijkingen van planmatig georganiseerde, risicogestuurde processen te worden geborgd door middel van expliciet werken.

Door middel van gerichte toetsen op de werking van de eerste lijnsprocessen wordt de betrouwbaarheid van de gegevens uit deze eerste lijn gemeten en geborgd. Gezamenlijk met de resultaten van de primaire procesen kan een eenduidig oordeel worden gegeven over de contractprestatie van de tactisch beheerder en kunnen facturen betaalbaar worden gesteld.

### **7.3.4 Verbetervoorstellen**

In het kader van de optimalisatie van het vervoerssysteem RGL hecht de provincie grote waarde aan de deskundigheid van de tactisch beheerder voor het verbeteren van het vervoerssysteem. Hierbij wordt van de tactisch beheerder verwacht dat deze verbetervoorstellen indient die zowel van toepassing kunnen zijn op de ontwerpen, de realisatie, het beheer als het gebruik door de vervoerder. Ook voorstellen ten aanzien van organisatie en communicatie, die het integrale systeem ten goede komen, worden nadrukkelijk gevraagd.

De strategisch beheerder heeft hierbij reeds een procedure opgesteld voor het indienen en behandelen van verbetervoorstellen gedurende de realisatiefase. De tactisch beheerder dient deze procedure nader

vorm te geven in de exploitatiefase. Een aantal van die voorstellen kan leiden tot voorstellen tot het wijzigen dan wel expliciet afwijken van het betreffende PvE. Daarnaast kan een groot aantal voorstellen worden gedaan binnen de kaders van het PvE voor het hanteren van andere oplossingen dan gehanteerd als uitgangspunt voor de contractering. De strategisch beheerder verwacht dat deze optimalisaties voornamelijk zich zullen afspelen in het raakvlak tussen vervoerder, tactisch beheerder en omgeving.

### 7.3.5 Life Cycle Cost Management

Tijdens het voorbereiden, ontwerpen, realiseren en beheren van de RGL wordt een integrale beschouwing over de gehele levensduur van de RGL als algemene werkwijze gehanteerd. Deze life cycle cost benadering geldt dus ook bij het opstellen van het instandhoudingsplan en onderhoudsconcepten door de tactisch beheerder en de beoordeling van voorstellen en plannen door de provincie.

Van de tactisch beheerder wordt verwacht dat hij de infrastructuur van de RGL zodanig beheert dat aan het einde van de contractduur de overeengekomen restlevensduur van de objecten, kan worden aangehouden.

## 7.4 Monitoring

De omschreven Kritische Prestatie Indicatoren (KPI's) zijn onderscheiden in KPI's voor het vervoerssysteem, met name die voor de prestatie van de infrastructuur, en voor de contractprestatie van de tactisch beheerder.

Bij de prestatiebeoordeling van het vervoerssysteem en de infrastructuur wordt door de strategisch beheerder onder meer gebruik gemaakt van richt- en grenswaarden.

1. Richtwaarde: waarde voor een door de strategisch beheerder na te **streven** niveau van een onderdeel van de kwaliteit van de spoorinfrastructuur of van het beheer daarvan;
2. Grenswaarde: waarde voor een door de strategisch beheerder te **realiseren** niveau van een onderdeel van de kwaliteit van de spoorinfrastructuur of van het beheer daarvan.

De tactisch beheerder zal in zijn instandhoudingsplan aangeven op welke wijze deze aspecten worden gemeten, beheerst en op welke wijze de grens – en richtwaarden worden bereikt. Hij zal daarvoor, in samenspraak met de vervoerder en de concessiehouder, in de ontwikkelfase een KPI-meetsysteem ontwikkelen.

## 7.5 Kwaliteitsborging

In de eerste maanden na de gunning zullen de strategisch en tactisch beheerder zich erop richten om gezamenlijk het (integrale) kwaliteitsborgingssysteem voor het beheer op te zetten en in werking te laten treden, alvorens wordt overgegaan tot het vaststellen en uitvoeren van het instandhoudingsplan. Deze inspanning uit zich in de verschillende fasen op verschillende manieren.

Fase	PZH	Markt	Doel
Mobilisatie <sup>6</sup>	Samenwerken met	Samenwerken met	Planmatige en risico-

<sup>6</sup> Mobilisatie: na gunning wordt rekening gehouden dat er enige tijd gereserveerd wordt om de kwaliteitsborgingssystemen van de opdrachtnemer aan te laten sluiten bij het contract en het contractspecifieke QA-plan uit te werken. Deze periode gaat nadrukkelijk vooraf aan de start van de activiteiten van de tactisch beheerder. Overigens is niet uit te sluiten



Fase	PZH	Markt	Doel
	opdrachtnemer in opzetten RA/RM, QA/QC en AO/IC <sup>7</sup> systemen en werkwijzen	opdrachtgever in opzetten RA/RM, QA/QC en AO/IC systemen en werkwijzen	gestuurde opzet van werkwijzen vóór start uitvoering
Realisatie	Toetsen betrouwbaarheid QA systeem	Uitvoering geven aan QA- systeem en verbeteringen doorvoeren	Op betrouwbare wijze aantoonbaar maken van prestaties en afwijkingen.

In het PvE tactisch beheer zijn ten aanzien van de kwaliteit van *producten* (1) (bijv. onderhoudsnormen van objecten en resultaten van onderhoudswerkzaamheden, rapportages, plannen), *processen* (2) (onderhoudsprotocollen, werkvoorschriften, veiligheidsprocedures, communicatieprocessen) en *systemen* (3) (bijv. kwaliteitsborgingssystemen, management, organisatie, rapportagesysteem) eisen geformuleerd. Daarvan zal de tactisch beheerder een groot deel nader moeten worden uitwerken in de ontwikkelfase van het contract.

De tactisch beheerder stelt de onderhoudsconcepten op die de lange termijn doelstellingen moeten zekerstellen ten aanzien van de gewenste functionele levensduur van de infrastructuur. Ten behoeve van de invulling van de kwaliteitsborging stelt de strategisch beheerder de volgende uitgangspunten:

- 1) Kwaliteitsborging is erop gericht afwijkingen tijdig te constateren en geleverde prestaties op betrouwbare wijze aan te tonen
- 2) Kwaliteitsborging wordt onafhankelijk van de primaire processen van de opdrachtnemer uitgevoerd, de rapportage van kwaliteitsborgingstoetsen worden direct geleverd aan de directie van de tactisch beheerder.
- 3) Een afwijking die *wel* door de opdrachtgever maar *niet* door de opdrachtnemer is geconstateerd vormt een ernstige tekortkoming van het kwaliteitsborgingssysteem van de opdrachtnemer.
- 4) Alleen een geleverde contractprestatie die aantoonbaar aan de eisen uit het contract voldoet leidt tot een betaalbaarstelling van de factuur.

## 7.6 Kwaliteitsborging operationeel beheer

Bijzonder aandachtspunt voor de tactisch beheerder is het organiseren en het zeker stellen van een sluitend kwaliteitsborgingssysteem voor het operationeel beheer. De eisen daarvoor worden meegenomen in het uitbesteden van dit werk aan marktpartijen en speelt een belangrijke rol in het selecteren en aansturen van de operationele beheerders. Ook bij die partijen dienen de kwaliteitsborgingssystemen aan te sluiten bij het systeem van de strategisch en tactisch beheerder. Dit systeem dient ervoor zorg te dragen dat op transparante, betrouwbare registraties kan worden gestuurd op geleverde inspanningen en prestaties en de resultaten daarvan.

---

dat deze periode samenvalt met de uitvoering van de activiteiten die horen bij de ontwikkelfase die in het contract zijn onderscheiden.

7 AO/IC : Administratieve Organisatie en Interne Controle.

## 8 Instandhoudingsplan

### 8.1 Doelstelling

**Doelstelling instandhoudingsplan toevoegen.** Het instandhoudingsplan (voorheen tactisch Asset Management Plan) wordt opgesteld door de tactisch beheerder en zal door de strategisch beheerder vastgesteld worden na toetsing op de eisen die in het PvE tactisch beheer aan het instandhoudingsplan worden gesteld. In het tactisch beheercontract wordt hiertoe een procedure vastgelegd.

In het instandhoudingsplan maakt de tactisch beheerder onderscheid in drie planperiodes: 1, 5 en 20 jaar. De tactisch beheerder werkt daarin uit op welke wijze hij de verplichtingen uit het contract gaat invullen. Elk jaar geeft de tactisch beheerder over deze periodes een geactualiseerd beeld van de plannen, verwachte ontwikkelingen en werkzaamheden ten aanzien van de hierboven genoemde elementen van het instandhoudingsplan. Hierbij maakt hij gebruik van het inzicht in de afgelopen jaren ten aanzien van het werkelijk uitgevoerde beheer en de resultaten daarvan. De meerjarenplannen bevatten een op activiteiten gebaseerde kostenraming. De tactisch beheerder dient aan te tonen dat zijn voorgestelde instandhoudingsplan leidt tot een langere instandhoudingstermijn van de functionaliteiten van de RGL.

### 8.2 Inhoud

In zijn instandhoudingsplan dient de tactisch beheerder expliciet aandacht te geven aan de onderstaande elementen. Dit is een niet limitatieve opsomming.

- Uitvoering PvE tactisch beheer. Hierbij geeft de tactisch beheerder invulling aan de doelstellingen van de Strategisch beheerder zoals omschreven in het PvE tactisch beheer en vertaalt deze naar een instandhoudingsplan.
- Uitgebreide beschrijving van de infrastructuur (het te beheren areaal).
- Opstellen van onderhoudsconcepten en –plannen
- Een planmatige beschrijving van de te leveren prestaties en activiteiten
- Definitie en beschrijving van de verdeling tactisch en operationeel beheer
- Aanbesteding en selectie van onderaannemers.
- Interne en externe organisatie: in het instandhoudingsplan neemt hij een beschrijving op van de organisatie van het tactisch beheer incl. de relatie met de andere betrokken beheerders (PZH, gemeentes, ProRail, wegbeheerders etc.) en vervoerder.
- Contractmanagement, inclusief omgevingsmanagement, financieel management, risicomanagement
- Kwaliteitsborging, audits, systeem-, proces- en producttoetsen, registraties en rapportages
- Invulling Areaal beheer Systeem en wijze van data-analyse<sup>8</sup>
- Samenwerking met operationele onderhoudspartijen
- Veiligheid in de breedste zin

---

<sup>8</sup> Locatiekenmerken (GPS, hectometrering), Aanschafdatum en aanschafwaarde, Vervangingsdatum en –waarde, Onderhoudsplan, Afschrijvingen, Herwaardering, Resterende economische levensduur, Resterende technische levensduur, Technische specificaties, Aantal en aard van verrichte majeure onderhoudswerkzaamheden, Aantal en aard van verrichte majeure vevangingsinvesteringen, Aantal en aard van majeure storingen, Naam beherende instantie

- Optimalisatieprocessen en -resultaten. Verbeteringen ten opzichte van het vorige instandhoudingsplan inclusief verschillenverklaring en -analyse.
- Sluitend financieel overzicht van de kosten van de werkzaamheden van het komende jaar, in relatie tot het beschikbaar gestelde budget in het tactisch beheercontract. Ten aanzien van de periodes van 5 en 20 jaar wordt jaarlijks een financieel overzicht op hoofdlijnen opgesteld.
- De prestatieindicatoren die de tactisch beheerder gaat hanteren in aanvulling op de door de Strategisch beheerder voorgeschreven indicatoren uit het tactisch beheercontract. De tactisch beheerder geeft per indicator aan welke grens- en streefwaarden worden gehanteerd en met welk meetsysteem de waarden zullen worden behaald. De metingen van de prestatieniveaus komen tot stand ten minste op basis van representatieve onderzoeken en op statistisch verantwoorde wijze en zijn zodanig van aard dat een vergelijking tussen de verschillende kalenderjaren mogelijk is.
- De tactisch beheerder geeft in haar instandhoudingsplan een onderbouwing voor de gemaakte keuzes voor de invulling van de bovenstaande onderdelen.
  - Meetsysteem
  - Prognoses
  - Ontwikkelingen in systeemeffectiviteit
  - Ontwikkelingen in efficiëntie
  - Samenwerking met aanpalende beheerders
  - Activiteiten operationeel beheer en onderhoud