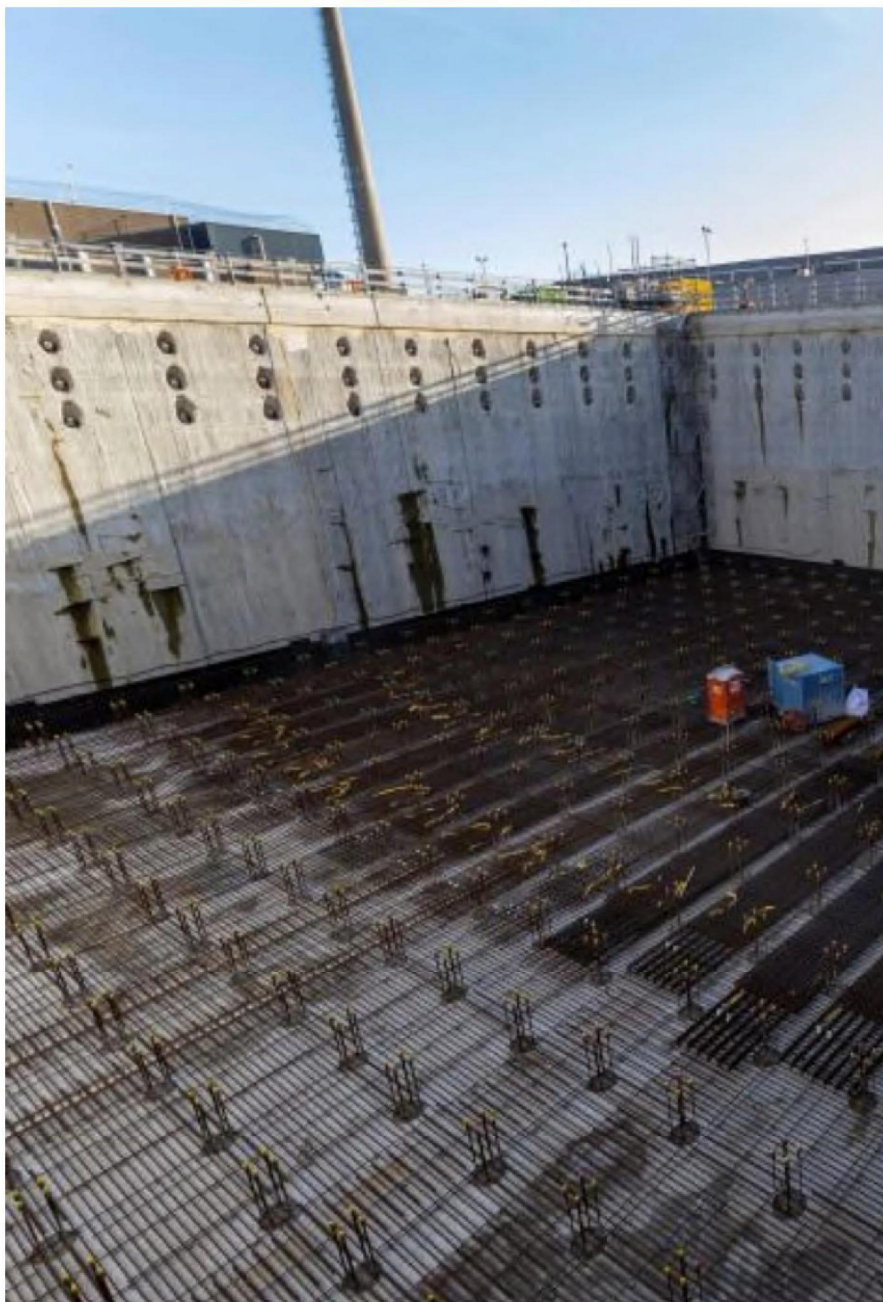




Rijksoverheid

6125001
NRG
PALLAS
Nuclear. For Life.

Verbeterplan Gate Review

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en

Sport & NRG PALLAS - mei 2025

Status verbeteracties mei 2025

Op 5 – 7 november 2024 vond de Gate Review PALLAS programma plaats. In dit verbeterplan zijn de bevindingen van de gate review samengevat en is aangegeven welke verbetermaatregelen NRG PALLAS en ministerie van Volkshuisgezondheid, Welzijn en Sport (hierna: VWS). VWS en NRG PALLAS hebben ingezet om de geconstateerde bevindingen in de Gate Review aan te vullen dan wel te corrigeren, zodat het programma gereed is om over te gaan naar de uitvoeringsfase.

Het Gate Review team heeft drie hoofdaanbevelingen gedaan waarop NRG PALLAS en VWS een aantal verbetermaatregelen heeft getroffen.

1. **Governance binnen VWS.** Verduidelijk de governance en verbeter de rolvastheid. Hieronder valt o.a. het explicieter scheiden van de drie rollen van VWS (aandeelhouder, financier en beleidsmaker) en dit consequent doorvoeren, duidelijke afspraken over informatie-uitwisseling, het zo snel mogelijk effecturen van de Credit Agreement en de verankering van en commitment voor het programma op hoog ambtelijk en politiek niveau (binnen VWS en bij relevante ministeries).

Verbetermaatregelen:

Naar aanleiding van deze hoofdaanbeveling is geconstateerd dat de governance binnen VWS onvoldoende toegerust is op de rollen die het ministerie vervult: aandeelhouder, en financier van NRG PALLAS en verantwoordelijk voor het beleid op het gebied van Medische Isotopen. De huidige inrichting leidt tot onduidelijkheden binnen VWS zelf en in de relatie met NRG PALLAS. Om hier verbetering in aan te brengen is opdracht gegeven tot een evaluatie van de huidige governance, specifiek ten aanzien van de drie rollen die VWS heeft.

Het doel van de opdracht is het formuleren van een onderbouwd voorstel voor de toekomstige interne governance-inrichting van VWS rond de drie rollen. Dit voorstel moet bijdragen aan:

- Het expliciteren van de drie rollen die VWS vervult en een beter beeld bij de vraag of en hoe deze rollen van elkaar te onderscheiden.
- Verbeterde informatiepositie binnen VWS en ten opzichte van NRG PALLAS.
- Het versterken van het ambtelijk en politiek commitment binnen VWS.

In het rapport van bevindingen en aanbevelingen van de gate review team zijn meerdere aanbevelingen gedaan welke raken aan de interne governance van VWS. In het verbeterplan zijn hiervoor acties opgenomen welke worden meegenomen in deze opdracht. Het gaat daarbij om het verkennen voor de mogelijkheid van een begrotingsfonds of een alternatief om niet aan de jaargrenzen van het KV-stelsel (kasverplichtingen-stelsel) gebonden te zijn.

Naar aanleiding van de bevindingen en aanbevelingen van de gate review en daaropvolgende interviews is een wijziging van de governance uitgewerkt die zal worden voorgelegd in de bestuursraad van VWS zodat deze wijziging van rollen zo spoedig mogelijk en de organisatorische wijziging op 1 januari 2026 geëffectueerd kan worden. Het wijzigingsvoorstel is langs de volgende lijn uitgewerkt:

Structurele scheiding van rollen:

- De beleidsrol ten aanzien van de beschikbaarheid en leveringszekerheid, toegankelijkheid, veiligheid, kwaliteit en betaalbaarheid van medische isotopen wordt ondergebracht bij de directie Geneesmiddelen en Medische Technologie (GMT). Dit is per 1 maart 2025 gerealiseerd;
- In 2023 is er een beleidsmatige overweging gemaakt om het publieke belang van leveringszekerheid van medische isotopen te realiseren via het beleidsinstrument van een beleidsdeelneming. Gangbaar is dat beleid (als budgethouder) verantwoordelijk is voor dekking op de begroting. Dat

betekent dat claims voor extra budget in eerste instantie door de betreffende beleidsdirectie moeten worden opgesteld. Omdat GMT de beleidsrol vervult, is GMT ook budgethouder;

- De financiersrol wordt onderscheiden in de verantwoordelijkheid om investeringsbeslissingen te beoordelen en desgewenst te voorzien van dekking uit begrotingsmiddelen en de verantwoordelijkheid om deze middelen ter beschikking te stellen aan de onderneming NRG PALLAS;
- Aandeelhoudersrol wordt belegd bij de Secretaris-Generaal (SG), ondersteund door een nieuw op te richten directie (werktitel corporate office) waar in ieder geval de huidige van PMI in zijn ondergebracht;
- Het beheer van de financieringsovereenkomsten: Het verstrekken van eigen vermogen en vreemd vermogen vanuit VWS aan de onderneming NRG PALLAS behoort bij de aandeelhoudersrol. Het gaat dan bijvoorbeeld om het moment dat NRG PALLAS een volgende tranche van de lening opvraagt. Op dat moment beoordeelt de aandeelhouder of aan alle voorwaarden wordt voldaan. Vanuit die werkwijze is het logisch dat hierover in de lijn van aandeelhouder, directeur corporate office, SG en/of minister, een besluit over wordt genomen.

Inrichting corporate office:

- Onder dagelijkse leiding van een directeur;
- Taken: advisering SG in aandeelhoudersrol en het beheer van de financieringsovereenkomsten, coördinatie informatievoorziening, verbinding met beleid, interdepartementale en internationale afstemming;
- Expertise vanuit huidige PMI;
- De taken van dit bureau en de aansluiting op de VWS organisatie worden nog nader uitgewerkt.

Na afronding van de opdracht zal door PMI (of door corporate office als opvolger daarvan) het governance plan NewCo en het PALLAS-nieuwbouwprogramma en de Administratieve Organisatie van PMI (of corporate office) geactualiseerd worden in lijn met het door de bestuursraad genomen besluit. We onderzoeken nog of het mogelijk is om een interdepartementaal corporate office in te richten en vervolgens te sharen. EZK/KGG en VWS hebben feitelijk dezelfde governance en expertise nodig en bij een gezamenlijk ingericht corporate office is ook meer massa te maken.

Wat betreft de inrichting op de begroting van VWS, wordt geadviseerd om met het ministerie van Financiën/Inspectie Rijksfinanciën opnieuw het gesprek aan te gaan over een 100% EJM. Gezien het eerdere standpunt van het ministerie van Financiën/IRF is het aannemelijk dat er hoog ambtelijk overleg voor nodig is. Hierbij is een goede timing van belang. Overigens kan op dit punt ook adhesie van andere departementen worden opgevraagd.

2. **Basis programma-informatie.** Geef hoge prioriteit aan het afronden en accorderen van baseline 9 en zorg voor duidelijke communicatie over Baseline 9 (intern en richting contractors, VWS en NRG; zowel procesmatig als inhoudelijk; en vóór- en nadat baseline 9 beschikbaar is.

Verbetermaatregel:

In Baseline 9 zijn de aspecten scope, kosten, planning en risico's van het PALLAS Programma verder uitgewerkt en geactualiseerd ten opzichte van baseline 8. Baseline 9 bevestigt in de scopeomschrijving, de nut en noodzaak van het programme als zijnde onveranderd: het bouwen van een nieuwe reactor en een faciliteit voor het processen van precursors voor radio-farmaceutische, innovatieve therapieën en deze toegankelijk te maken voor een grote patiëntenpopulatie.

Baseline 9 is gebaseerd op een nieuwe kostenraming voor het PALLAS programma en bevat de totaal benodigde investeringskosten van het programma, inclusief een budget voor risico's.

De in Baseline 9 opgenomen planning (het Management Integrated Programme Schedule (MIPS)), is gebaseerd op een uitvoeringsaanpak met contractbatches en gedetailleerde planning (Integrated Project Schedule (IPS)) per batch. Deze zijn gebaseerd op de planningen van de opdrachtnemer (FCC) en ontwerpbureau (ICHOS).

De MIPS dient als basis voor de rapportages aan VWS. Ondertussen zijn ook de maand- en kwartaalrapportages van het PALLAS programma sterk verbeterd en gebaseerd op Baseline 9.

Met betrekking tot Baseline 9 loopt nog een aantal activiteiten:

- Er wordt op dit moment gewerkt aan het opstellen van een probabilistische planning.
- VWS en de Raad van Bestuur en Raad van Toezicht van NRG PALLAS hebben een extern bureau (Turner & Townsend) de opdracht gegeven voor een onafhankelijke review op de scope, planning, kosten en risico's zoals opgenomen in Baseline 9. Deze onafhankelijke toets onderbouwt de robuustheid van de ontwikkelde baseline. Het externe bureau levert 16 mei hun finale rapport aan.
- Hierna wordt Baseline 9 eind mei aangeboden aan VWS.

3. **Samenwerking tussen VWS en NRG PALLAS.** Verdiep de samenwerkingsrelatie tussen VWS en NRG PALLAS en overweeg hierbij externe begeleiding in te schakelen. Besteed hierbij niet alleen aandacht aan de governance, formele Afspraken (Credit Agreement) en rolvastheid, maar ook aan de relatie, informele afstemming en elkaars belangen, behoeften en zorgen.

Verbetermaatregel:

In februari 2025 is extern bureau Phyleon gecontracteerd als externe begeleider voor het verdiepen van de samenwerkingsrelatie tussen VWS en NRG PALLAS. Zij begeleidt een traject op 'corporate' en 'bouwprogramma' niveau, waarin zowel de governance als de rolopvattingen en persoonlijke verhoudingen in de samenwerking worden onderzocht met het oog deze rolopvattingen op één lijn te brengen en de persoonlijke verhoudingen effectiever te maken. Het corporate traject richt zich enerzijds op de rollen die het ministerie als aandeelhouder en de Raad van Commissarissen en Raad van Bestuur in de vennootschap hebben uit te oefenen. Anderzijds specifiek op de rol die het ministerie heeft als de partij die de kosten van het bouwproject draagt. De verheldering van deze rollen en de wederzijdse verwachtingen over gedrag en opstelling naar elkaar worden vastgelegd in een samenwerkingsprotocol.

Hiertoe vonden in maart gesprekken plaats met de voorzitter van het Gate Reviewteam, medewerkers van het ministerie, met de voorzitter en collega's van de Raad van Commissarissen, met de interim CEO NRG PALLAS, de CFO, de nieuw te benoemen CEO, Projectdirecteur, Directeur Financiën en Control en het Hoofd Programmabureau van NRG PALLAS. Op 9 april vond een terugkoppelsessie plaats met medewerkers van het ministerie, de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur en is het vervolg van dit begeleidingstraject afgesproken.

De uitkomsten van de corporate sessie vormen de basis voor het traject op bouwprogramma niveau. Hiertoe vonden gesprekken plaats met medewerkers van het ministerie en medewerkers van NRG PALLAS. Na deze eerste fase, is in de tweede fase middels opvolgsessies, een samenwerkingsprotocol opgesteld.

Verwacht wordt dat dit traject in medio mei is afgerond.

Inhoudsopgave

Inhoud

STATUS VERBETERACTIES MEI 2025	1
INHOUDSOPGAVE	4
1. INLEIDING	5
1.1 Leeswijzer	5
2. HOOFDAANBEVELING 1: GOVERNANCE BINNEN VWS	6
3. HOOFDAANBEVELING 2: BASIS PROGRAMMA-INFORMATIE	9
4. HOOFDAANBEVELING 3: SAMENWERKING TUSSEN VWS EN NRG PALLAS	10
5. VWS: BEVINDINGEN PER THEMA	12
5.1 Thema 1: Scope en Besluitvorming	12
5.2 Thema 2: Organisatie	13
5.3 Thema 3: Risico's, planning en kwaliteitsborging	14
5.4 Thema 4: Financiën	14
6. PALLAS: BEVINDINGEN PER THEMA	16
6.1 Thema 1: Scope en besluitvorming	16
6.2 Thema 2: Organisatie	17
6.3 Thema 3: Risico's, planning en kwaliteitsborging	18
6.4 Thema 4: Financiën	19
6.5 Thema 5: Markt en inkoop	20
6.6 Thema 6: Techniek, conditionering en stakeholders	22
7. SAMENWERKING VWS EN NRG PALLAS	24
8. HET HERASSESSMENT	25

1. Inleiding

VWS en NRG PALLAS zijn gezamenlijk opdrachtgever voor de Gate Review die eind 2024 plaatsvond en uit drie onderdelen bestaat:

1. VWS
2. NRG PALLAS en de PALLAS-programmaorganisatie
3. Samenwerking VWS en NRG PALLAS

Doel van de Gate Review is om onafhankelijk extern advies te verkrijgen over de kwaliteit en gereedheid van de programmaorganisaties (VWS en NRG PALLAS) en hun vermogen om de uitvoeringsfase van het PALLAS-reactorproject (succesvol) te beheren en te beheersen. Tevens zal VWS de beslissing om PALLAS toe te staan de aannemer FCC op locatie te laten starten met de werkzaamheden, baseren op de uitkomst van de Gate Review.

In totaal heeft het Gate Reviewteam 11 aanbevelingen gedaan voor VWS, 31 aanbevelingen voor NRG PALLAS en 5 aanbevelingen over de samenwerking VWS en NRG PALLAS. Hiervoor hebben VWS en NRG PALLAS verbeteracties benoemd die in dit verbeterplan zijn uitgewerkt.

Met dit verbeterplan geven wij het reviewteam inzicht in de opvolging van de aanbevelingen, vertaald in verbetermaatregelen. De NRG PALLAS verbetermaatregelen zijn opgenomen in en worden bewaakt via het "Integrated overview actions improvement programmes v.0.5", onderdeel van het "Risk and Opportunity, Issue and Action Management (ROIA) process (version 27.01.2023). De voortgang van verbetermaatregelen van VWS en NRG PALLAS zijn beschreven in en wordt gemonitord via het document "20250320 Spoorboekje start uitvoeringsfase".

1.1 Leeswijzer

Dit verbeterplan is als volgt opgebouwd. De volgende drie hoofdstukken beschrijven een van de drie hoofdaanbevelingen van het Gate Reviewteam en de (status van) geformuleerde verbetermaatregelen per 1 mei 2025. Na een uiteenzetting van de hoofdconclusie, geven wij aan hoe wij hier in de afgelopen periode mee zijn omgaan.

Vervolgens bevatten hoofdstuk 5, 6 en 7 het oordeel van het Gate Reviewteam op het thema (kleur) en een kort overzicht van de Gate Review aanbevelingen en de door VWS en NRG PALLAS daarvoor geformuleerde verbeteracties. De voortgang van deze verbeteracties duiden wij aan met een kleur in de kolom 'status'. De kleuren geven het volgende aan:

- Rood = de verbeteractie is nog niet gestart.
- Oranje = de verbeteractie loopt en is nog niet afgerond.
- Groen = de verbeteractie is afgerond.

Dit verbeterplan eindigt met een toelichting op de herassessment die in mei plaatsvindt en een overzicht van documenten die we daarvoor beschikbaar stellen.

2. Hoofdaanbeveling 1: Governance binnen VWS

De hoofdaanbeveling luidt: Verduidelijk de governance en verbeter de rolvastheid. Hieronder valt o.a. het explicieter scheiden en van de drie rollen van VWS (aandeelhouder, financier en beleidsmaker) en dit consequent doorvoeren, duidelijke afspraken over informatie-uitwisseling, het zo snel mogelijk effectueren van de Credit Agreement en de verankering van en commitment voor het programma op hoog ambtelijk en politiek niveau (binnen VWS en bij relevante ministeries). Verbetermaatregelen gerelateerd aan hoofdaanbeveling 1 starten met een "1".

Hiertoe hebben VWS en NRG PALLAS de volgende verbetermaatregelen geformuleerd, die reeds zijn afgerond of nog in uitvoering zijn.

Nr.	Verbetermaatregel	Actiehouder	Planning	Status
1.1	Verbeteren externe verantwoordingsrapportage van PALLAS aan VWS. De interne rapportages worden verbeterd zodat deze de interne meetings ter sturing van het programma beter zullen ondersteunen. Er zal (in dashboard-stijl) meer aandacht worden besteed aan de voortgang, issues, mogelijke impact daarvan en bijsturing. Met externe rapportages van het programma zullen bestuur, RvT/RvC en ministerie van VWS beter in dergelijke actualiteit worden meegenomen. Naast tussentijdse dashboard-rapportages blijven de kwartaalrapportages meer informatie geven over voortgang, risico's, issues, bijsturing en verwachtingen. De kwartaalrapportages zullen zodanig zijn dat het voldoet aan de Credit Agreement en het ministerie van VWS de inhoud ervan kan gebruiken om de Tweede Kamer te informeren zoals bedoeld in de Regeling grote projecten.	5.1.2e VWS 5.1.2e NRG PALLAS	01.05. 2025	Afgerond. Er is door PALLAS een nieuw format opgesteld voor zowel de maandrapportage (in dashboard stijl) als voor de kwartaalrapportage. De gesprekken hierover verlopen constructief. Partijen hebben afgesproken dit ook te evalueren en de aanbevelingen vanuit het Phyleon traject ook hierin te verwerken indien noodzakelijk.
1.2.	De verbetermaatregelen bij aanbeveling t.a.v. verduidelijk de governance en verbeter de rolvastheid & verdiep de samenwerkingsrelatie (hoofdaanbevelingen in par. 2.2 Gate Reviewrapport) hangen met elkaar samen. In de samenwerkingssessies (n.a.v. aanbeveling 4) wordt de samenwerkingsrelatie verdiept met als start een (schriftelijke) verduidelijking op de verschillende rollen van VWS. Op basis van de dialoog in de samenwerkingssessie (onder externe	5.1.2e VWS	01.05.2025	Een onafhankelijke derde is gecontracteerd. Op 9 april vond de 1 ^e samenwerkingssessie plaats na diverse gehouden interviews. 30 april vindt de afsluitende bijeenkomst van de eerste fase plaats.

Nr.	Verbetermaatregel	Actiehouder	Planning	Status
	begeleiding) stelt de externe deskundige een samenwerkingsprotocol op met daarin onder meer een informatieparagraaf en waarbij voor iedere rol wordt aangegeven wat de rol, belang en concrete informatie invulling is. Tevens wordt de overlegstructuur met de verschillende counterparts (VWS-rollen, rollen raad van commissarissen en raad van bestuur van NRG PALLAS (bestuursorganen van de deelneming en opdrachtgever PALLAS bouwprogramma) en het PALLAS bouwprogramma (opdrachtnemer ten opzichte van de raad van bestuur) gezamenlijk geactualiseerd.			
1.3	Er wordt een wijziging van de governance aan de zijde van VWS uitgewerkt dat zal worden voorgelegd in de bestuursraad van VWS zodat deze wijziging op 1 januari 2026 geëffectueerd kan worden. De gedachten is om het wijzigingsvoorstel wordt langs de volgende lijn uitgewerkt: <u>Structurele scheiding van rollen:</u> ▪ Beleidsrol ten aanzien van medische isotopen wordt ondergebracht bij de directie Geneesmiddelen en Medische Technologie (GMT) (per 1 maart 2025 gerealiseerd); ▪ Er is een beleidsmatige overweging gemaakt om het publieke belang van leveringszekerheid van medische isotopen te realiseren via het beleidsinstrument van een beleidsdeelneming. Gangbaar is dat beleid (als budgethouder) verantwoordelijk is voor dekking op de begroting. Dat betekent dat claims voor extra budget in eerste instantie door de betreffende beleidsdirectie moeten worden opgesteld (GMT); ▪ Aandeelhoudersrol wordt belegd bij de Secretaris-Generaal (SG), ondersteund door een nieuw op te richten directie (werktitel corporate office) waar in ieder geval de huidige PMI taken in zijn ondergebracht; ▪ Het beheer van de financieringsovereenkomsten: Het verstrekken van eigen vermogen en vreemd vermogen vanuit VWS aan de onderneming NRG PALLAS behoort bij de aandeelhoudersrol. Het gaat dan bijvoorbeeld om het moment dat NRG PALLAS een	5.1.2e	31.12. 2025	Streven is om dit onderwerp nog voor de zomer van 2025 te agenderen op de agenda van de bestuursraad van VWS. Stukken daarvoor worden voorbereid.

Nr.	Verbetermaatregel	Actiehouder	Planning	Status
	volgende tranche van de lening opvraagt. Op dat moment beoordeelt de aandeelhouder of aan alle voorwaarden wordt voldaan. Vanuit die werkwijze is het logisch dat hierover in de lijn van aandeelhouder, directeur corporate office en/of SG, een besluit over wordt genomen. <u>Inrichting corporate office:</u> ▪ Onder dagelijkse leiding van een directeur. ▪ Taken: advisering SG in aandeelhoudersrol en het beheer van de financieringsovereenkomsten, coördinatie informatievoorziening, verbinding met beleid, interdepartementale en internationale afstemming. ▪ Expertise vanuit huidige PMI; ▪ De taken van dit bureau en de aansluiting op de VWS organisatie worden nog nader uitgewerkt.			
1.4	Whole-system-in-the-room sessie met bestuursraadleden van VWS over interne checks and balances inzake de governance van NRG PALLAS,	5.1.2e VWS	01.05.2025	Streven is om dit onderwerp nog voor de zomer van 2025 te agenderen op de agenda van de bestuursraad van VWS. Stukken daarvoor worden voorbereid.
1.5	Tussentijdse evaluatie (mid-term review) van organisatie van VWS/PMI en de richtingen van de governance aan de zijde van VWS richting NRG PALLAS, twee jaar na oprichting beleidsdeelneming (Q4, 2027).	5.1.2e VWS	31.12.2027	Wordt gepland.

3. Hoofdaanbeveling 2: Basis programma-informatie

De hoofdaanbeveling luidt: Geef hoge prioriteit aan het afronden en accorderen van baseline 9 en zorg voor duidelijk communicatie over baseline 9 (intern en richting contractors, VWS en NRG; zowel procesmatig als inhoudelijk; en vóór- en nadat baseline 9 beschikbaar is. Het verbetermaatregel gerelateerd aan hoofdaanbeveling 2 start met een "2".

NRG PALLAS heeft hiertoe onderstaande verbetermaatregel opgepakt.

Nr.	Verbetermaatregel	Actiehouder	Planning	Status
2.1	Voortzetten en afronden Baseline 9, conform plan.	Arne Siewertsen NRG PALLAS	01.03.2025	In behandeling. Half mei wordt het concept second opinion rapport van bureau Turner & Townsend op Baseline 9 verwacht en eind mei het definitieve rapport.

4. Hoofdaanbeveling 3: Samenwerking tussen VWS en NRG PALLAS

De hoofdaanbeveling luidt: Verdiep de samenwerkingsrelatie tussen VWS en NRG PALLAS en overweeg hierbij externe begeleiding in te schakelen. Besteed hierbij niet alleen aandacht aan de governance, formele Afspraken (Credit Agreement) en rolvastheid, maar ook aan de relatie, informele afstemming en elkaars belangen, behoeften en zorgen. Verbetermaatregelen gerelateerd aan hoofdaanbeveling 3 starten met een "3".

NRG PALLAS en VWS hebben de volgende verbetermaatregelen getroffen, die per 1 mei zijn afgerond.

Nr.	Verbetermaatregel	Actiehouder	Planning	Status
3.1	In opvolging van een dialoog tussen VWS en NRG PALLAS in samenwerkingssessies dient de governance in gezamenlijkheid geconcretiseerd en verhelderd te worden.	5.1.2e VWS Directie NRG PALLAS	01.05.2025	Onderdeel van de samenwerkingssessies met Phyleon.
3.2	De Credit Agreement wordt afgerond en waar mogelijk wordt deze vereenvoudigd. Verwerken van eventuele veranderingen in de gezamenlijke governance, als gevolg van concretisering en verheldering. Eventuele aanpassing aan nadere inzichten op het gebied van rapportages. Indien van toepassing verwerken uitkomsten samenwerkingssessies.	5.1.2e VWS Maik Smit NRG PALLAS	01.06.2025	Sessies zijn gehouden. Op 9 april is versie 11 ontvangen. Er wordt toegewerkt naar 1 mei concept gereed voor ondertekening begin juli. Er dienen enkel nog cijfers te worden ingevuld en de bijlagen moeten nog worden overeengekomen.
3.3	Tijdens (of in opvolging van) een dialoog tussen VWS en NRG PALLAS in samenwerkingssessies: Maak counterparts inzichtelijk, wie praat met wie.	5.1.2e VWS Directie NRG PALLAS	01.05.2025	Onderdeel van de samenwerkingssessies met Phyleon. Het overzicht zoals opgenomen in het huidige <i>governance plan NewCo en het PALLAS-nieuwbouwprogramma</i> is onder begeleiding van Phyleon afgestemd en geactualiseerd.
3.4	De onduidelijkheid ten aanzien van de scope tussen VWS en PALLAS programmaorganisatie bespreken, expliciet vastleggen wat hierover wordt afgesproken, dit vastklikken en alleen indien	5.1.2e VWS Directie	01.06.2025	In het afrondingstraject ten behoeven van de credit agreement zijn er afspraken

Nr.	Verbetermaatregel	Actiehouder	Planning	Status
	onvermijdelijk en dan expliciet ter discussie stellen.	NRG PALLAS		gemaakt over wat er vastgelegd dient te worden over de scope waarvoor de financiering is bedoeld. En dat deze als bijlage aan de credit agreement wordt toegevoegd.

5. VWS: bevindingen per thema

5.1 Thema 1: Scope en Besluitvorming

Aanbeveling:

1. *Werkbare, praktische afspraken maken over de omgang met de (mogelijk lange) doorlooptijd van Besluitvorming. Bijvoorbeeld door het opnemen van een financiële buffer in de begroting (in Beheer bij VWS) of het inrichten van een fonds voor het programme, zodat de voortgang van het werk buiten niet in alle gevallen onnodig lang hoeft te wachten op de Besluitvorming.*
2. *De onduidelijkheid ten aanzien van de scope tussen VWS en de PALLAS programmaorganisatie bespreken, expliciet vastleggen wat hierover wordt afgesproken, dit vastklikken en alleen indien onvermijdelijk en dan expliciet ter discussie stellen.*
3. *Zorg voor een strategisch plan wat in gaat op onder andere de positie van NRG PALLAS in de markt (nu, op termijn en als bepaalde risico's optreden), relevante ontwikkelingen in de markt en bij belangrijke concurrenten, het (terug)verdienvermogen van de reactor en de business case. Dit kan duidelijkheid schepen en daarmee voor rust zorgen.*

Verbetermaatregel:

Nr.	Verbetermaatregel	Actiehouder	Planning	Status
1	VWS zet in op een zgn. 100% eindejaarsmarge te krijgen op het budget ten behoeve van NRG PALLAS en het PALLAS-nieuwbouwprogramma. Hiervoor dient VWS opnieuw in gesprek te gaan met het Financiën. Gezien het eerdere standpunt van Financiën is het aannemelijk dat er hoog ambtelijk overleg voor nodig is.	5.1.2e	31-12-2025	
2	Op basis van een strategische analyse en geactualiseerde business case wordt de scope naar verwachting eind juni vastgesteld. In het afrondingstraject ten behoeven van de credit agreement zijn er afspraken gemaakt over wat er vastgelegd dient te worden over de scope waarvoor de financiering is bedoeld. En dat deze als bijlage aan de credit agreement wordt toegevoegd.	Peter Luijten VWS	01-06-2025	
3	NRG PALLAS heeft in maart 2025 een financieringsverzoek, inclusief een strategische analyse en geactualiseerde business case ingediend bij VWS. Verwachting dat dit eind juni wordt vastgesteld voor start uitvoeringsfase. Conform de VWS en NRG PALLAS afspraken beschreven in het 'spoorboekje', dient de nieuwe CEO zo snel mogelijk met een mijlpalenplanning te komen voor een op specifieke onderdelen verder uitgewerkt strategisch	Peter Luijten VWS	Juni 2025	

Nr.	Verbetermaatregel	Actiehouder	Planning	Status
	plan. Het financieringsverzoek wordt nog aangepast naar aanleiding van vragen van KPMG en VWS.			
4	Het risicomanagementdossier van VWS zal worden geactualiseerd na de besluitvorming over het financieringsverzoek en bijbehorend strategisch plan. Bij deze actualisatie zal het dossier ook gespiegeld worden aan scenario's op basis van het strategisch plan NRG PALLAS om zo goed op elkaar afgestemd te zijn en verassingen over een weer te voorkomen. Hierbij dienen preventieve en of mitigerende maatregelen die door VWS genomen kunnen worden uitgewerkt te worden en eventuele geïmplementeerd.	5.1.2e	30-09-2025	

5.2 Thema 2: Organisatie

Aanbeveling:

1. Verken de mogelijkheid om de drie rollen van VWS (aandeelhouder, financier en beleidsmaker) explicieter te scheiden.
2. Voer de explicietere scheiding van de drie rollen consequent door (rolvast gedrag), evalueer (met name in de beginfase) frequent het functioneren hiervan en optimaliseer waar nodig.
3. Heroverweeg welke informatie VWS van de PALLAS programmaorganisatie nodig heeft om de rol van aandeelhouder, financier en beleidsmaker goed in te kunnen vullen (dit kan voor de drie rollen verschillen). Pas op basis hiervan waar nodig de afspraken met de PALLAS programmaorganisatie over de te ontvangen informatie aan. Overweeg hierbij onderscheid te maken tussen het uitwisselen van informatie op formele en informele wijze. Wijs vaste contactpersonen (counterparts) aan die programma-informatie (over de voortgang) aan elkaar leveren en voorkom dat je via andere kanalen dergelijke informatie uitwisselt.

Verbetermaatregel:

Nr.	Verbetermaatregel	Actiehouder	Planning	Status
1	Zie verbetermaatregel 1.3 en 1.4 naar aanleiding van hoofdaanbeveling 1 (pagina 7-8).	5.1.2e VWS	01.05.2025	
2	Zie verbetermaatregelen 1.3, 1.4 en 1.5 naar aanleiding van hoofdaanbeveling 1 (pagina 7-8). Een onafhankelijke derde is gecontracteerd. Op 9 april vond de 1 ^e samenwerkingssessie plaats na diverse gehouden interviews.	5.1.2e VWS	01.05.2025	
3	Zie verbetermaatregel 3.1 en 3.3 naar aanleiding van hoofdaanbeveling 3 (pagina 10).	5.1.2e VWS 5.1.2e NRG PALLAS	01.05.2025	

5.3 Thema 3: Risico's, planning en kwaliteitsborging

Aanbeveling:

1. *Bespreek de behoefte aan bepaalde informatie en 'early warnings' open tussen VWS en de PALLAS programmaorganisatie. Zie aanbeveling ten aanzien van heroverwegen informatiebehoefte in paragraaf 3.2 rapportage Gate Reviewteam.*
2. *Werk op basis van die informatie en de bestaande overlegstructuur toe naar een situatie waarbij vooral de forecast aandacht krijgt (met name vooruitkijken in plaats van terugblikken).*

Verbetermaatregel:

Nr.	Verbetermaatregel	Actiehouder	Planning	Status
1	Zie verbetermaatregel 3.1 en 3.3 naar aanleiding van hoofdaanbeveling 3 (pagina 10).	5.1.2e VWS Directie NRG PALLAS	01.05.2025	
2	Zie verbetermaatregel 3.1 en 3.3 naar aanleiding van hoofdaanbeveling 3 (pagina 10).	5.1.2e VWS Directie NRG PALLAS	01.05.2025	

5.4 Thema 4: Financiën

Aanbeveling:

1. *Breng de Credit Agreement zo snel als mogelijk in lijn met de genoemde rolscheiding en informatiebehoefte. Formaliseer het en implementeer de afgesproken werkwijze.*
2. *Overweeg een fonds in te richten voor het programma of een financiële buffer in de begroting op te nemen.*
3. *Denk, aanvullend op het strategische plan, alvast na over een scenario waarin er kostenoverschrijdingen zijn en/of wanneer het verdienvermogen van de reactor anders is. Doordenk hoe VWS en PALLAS met dergelijke lastige/ongewenste situaties om zou moeten gaan of hoe de impact ervan beperkt kan worden. Breng preventieve en/of mitigerende maatregelen in beeld en voer waar nodig (een of meerdere) maatregelen uit.*

Verbetermaatregelen:

Nr.	Verbetermaatregel	Actiehouder	Planning	Status
1	Zie verbetermaatregel 3.2 naar aanleiding van hoofdaanbeveling 3 (pagina 10).	5.1.2e VWS 5.1.2e NRG PALLAS	01.05.2025	
2	Zie verbetermaatregel 1 onder Thema 1: Scope en besluitvorming (pagina 12).	5.1.2e VWS	31-12-2025	

Nr.	Verbetermaatregel	Actiehouder	Planning	Status
3	Zie verbetermaatregel 3.2 (pagina 10).	5.1.2e	30-09-2025	
	De acties bij verbetermaatregel nrs. 1, 2 en 3 hebben samenhang en zijn erop gericht dat er gestuurd kan worden op strategie en dat er bij tegenvallende resultaten adequaat (bij-)gestuurd kan worden door NRG PALLAS en/of VWS. NRG PALLAS stelt conform de bepalingen van de statuten van de B.V. een strategisch plan op: - De Raad van Bestuur van NRG PALLAS stelt, na overleg met de Algemene Vergadering (VWS), een strategisch plan, omvattende het strategische beleid van de Vennootschap en een bedrijfsplan van de onderneming op en legt deze ter goedkeuring aan de Raad van Commissarissen voor. - De RvB actualiseert elke vijf jaar het strategisch- en bedrijfsplan, en beoordeelt, in overleg met de Algemene Vergadering (VWS), ten minste eens in de vijf (5) jaar of het strategisch plan dan wel het bedrijfsplan van de onderneming aanpassing behoeft. De RvB stelt ten minste éénmaal per jaar de Raad van Commissarissen schriftelijk op de hoogte van de hoofdlijnen van het strategisch beleid, de algemene en financiële risico's en het beheers- en controlesysteem van de Vennootschap.	Peter Luijten (a.i.) NRG PALLAS	31-12-2025	Er wordt een concept strategisch plan geleverd op 12 mei in de vorm van gedefinieerde mijlpalen die uiteindelijk tot een strategie leiden die de business case zoals nu gehanteerd wordt, kan realiseren.
	VWS onderzoekt nog of het mogelijk is om een interdepartementaal corporate office in te richten en vervolgens te delen. EZK/KGG en VWS hebben feitelijk dezelfde governance en expertise nodig en bij een gezamenlijk ingericht corporate office is ook meer massa te maken. Dit moet voorkomen dat VWS te veel alleen komt te staan.	5.1.2e VWS	31-12-2025	
	Primair ligt de verantwoordelijkheid voor het uitvoeren van een marktverkenning bij NRG PALLAS ten behoeve van het opstellen en actualiseren van het strategisch plan van de deelneming. Ten behoeve van een professionele invulling van de rol als aandeelhouder, dient ook VWS zich te verdiepen in deze markt, ontwikkelingen bij te houden, zodanige dat VWS een professionele gesprekspartner van NRG PALLAS is.	5.1.2e VWS	Betreft een doorlopend proces.	Met het voorleggen van het financieringsvoorstel en strategisch plan door NRG PALLAS heeft NRG PALLAS weer een actueel beeld.

6. PALLAS: bevindingen per thema

6.1 Thema 1: Scope en besluitvorming

Aanbeveling:

1. Maak werkbare, praktische afspraken over de omgang met de (mogelijke lange) doorlooptijd van besluitvorming.
2. Maak duidelijke afspraken binnen het PALLAS-team en met ICHOS (en eventueel FCC) over besluitvorming ten aanzien van het ontwerp: wie moeten er naar een conceptontwerp kijken en wanneer is de review door PALLAS afgerond?
3. Bespreek de onduidelijkheid ten aanzien van de scope tussen VWS en de PALLAS programmaorganisatie, leg expliciet vast wat hierover wordt afgesproken en klik dit vast en stel het niet meer ter discussie.
4. Draag in het kader van het opstellen van baseline 9 zorg voor een passende, actuele scope.

Verbetermaatregel:

Nr.	Verbetermaatregel	Actiehouder	Planning	Status
1	Tussenevaluatie sturingsmodel en cultuurprogramma: PALLAS is in de afrondende fase van een evaluatie naar hoe er gewerkt wordt volgens het sturingsmodel, zoals beschreven in het Programme Management Plan en de samenwerking met ICHOS en FCC, zoals vastgelegd in de Collaboration Agreement. De evaluatie leidt tot een aantal adviezen met het oog op efficiënte en effectieve besluitvorming en hoe de organisatie hierin meegenomen kan worden. En tot een aangescherpt plan voor het cultuurprogramma waarin de focus ligt op samenwerken binnen het sturingsmodel. In het kader van samenwerking is in januari een vervolg gegeven aan het intensiever inzetten van de ambassadeurs/team coaches die verschillende teams begeleiden om efficiënt en effectief samen te werken binnen de programma organisatiestructuur.	5.1.2e NRG PALLAS	15.02.2025	
2	Zie verbetermaatregel bij 1 - hierboven.	5.1.2e NRG PALLAS	15.02.2025	
3	Zie verbetermaatregel 3.4 (pagina 10). Dit is onderdeel van de samenwerkingssessies met extern bureau Phyleon.	VWS, NRG PALLAS	01.05.2025	
4	Zie verbetermaatregel 2.1 (pagina 7).	Arne Siewertsen NRG PALLAS	01.03.2025	

6.2 Thema 2: Organisatie

Aanbeveling:

1. Verken eventuele verbeteracties om – wanneer dat in de uitvoeringsfase nodig is – snelle besluiten te kunnen nemen, ondanks de relatief complexe organisatie en governance.
2. Behoud het cultuurprogramma en blijf hierin investeren, onder andere door met enige regelmatigheid de werking en effectiviteit van het programma te evalueren en zo nodig bij te stellen. Besteed in het cultuurprogramma ook expliciet aandacht aan de bestaande fusie en de mogelijke verschillen in culturen en belangen tussen de medewerkers van NRG en PALLAS.
3. Ruim regelmatig tijd in voor reflectie in alle lagen van de organisatie.
4. Investeer in de rol van PALLAS als integrator door deze rol expliciet vast te leggen (de concrete werkzaamheden beschrijven) en voldoende te bemensen. Hieronder valt niet alleen de integratie van de werkzaamheden van dat moment, maar ook proactief vooruit kijken naar toekomstige werkzaamheden die om afstemming tussen bijvoorbeeld PALLAS, ICHOS en FCC vragen.
5. Kijk naar de mogelijkheden om meer expertise over de bouw van een nucleaire reactor in de PALLAS programmaorganisatie in te zetten. Dit om de (technisch inhoudelijke) vragen aan ICHOS te beperken en de afstemming met ICHOS te versnellen. Overweeg hiervoor bijvoorbeeld gebruik te maken van de externe expertise die VWS reeds heeft ingehuurd (Mott MacDonald).

Verbetermaatregel:

Nr.	Verbetermaatregel	Actiehouder	Planning	Status
1	Tussenevaluatie sturingsmodel en cultuurprogramma: PALLAS is in de afrondende fase van een evaluatie naar hoe er gewerkt wordt volgens het sturingsmodel, zoals beschreven in het Programme Management Plan en de samenwerking met ICHOS en FCC, zoals vastgelegd in de Collaboration Agreement. De evaluatie leidt tot een aantal adviezen met het oog op efficiënte en effectieve besluitvorming en hoe de organisatie hierin meegenomen kan worden. En tot een aangescherpt plan voor het cultuurprogramma waarin de focus ligt op samenwerken binnen het sturingsmodel. In het kader van samenwerking is in januari een vervolg gegeven aan het intensiever inzetten van de ambassadeurs/team coaches die verschillende teams begeleiden om efficiënt en effectief samen te werken binnen de programma organisatiestructuur.	5.1.2e NRG PALLAS	15.02.2025	
2	Zie verbetermaatregel bij 1 (hierboven).	5.1.2e NRG PALLAS	15.02.2025	
3	Reflectiemomenten worden op verschillende manieren in de organisatie opgepakt. Zo organiseert het DPP strategische DPP dagen, voeren we jaarlijks de Projectbarometer (oktober 2024 voor het eerst) uit, en pakken teams reflectiemomenten op in teambijeenkomst gefaciliteerd door de interne ambassadeur (de	5.1.2e NRG PALLAS		

Nr.	Verbetermaatregel	Actiehouder	Planning	Status
	'lessons learned' sessies), een NRG PALLAS leadership programme is gestart.			
4	De Programme Integration Manager (PIM) is in juni 2024 aangetreden belast met de integratie van de integratie van JDO partijen.	Peter Dijk NRG PALLAS		
5	Binnen de bestaande governance (PBO, VBO, Site Visits en risk meetings tussen VWS en NRG PALLAS), neemt Mott MacDonald reeds deel. Daarnaast wordt Mott MacDonald geraadpleegd tijdens deze meetings op specifieke onderwerpen.	5.1.2e NRG PALLAS		

6.3 Thema 3: Risico's, planning en kwaliteitsborging

Aanbeveling:

1. Geef hoge prioriteit aan het afronden van Baseline 9.
2. Zorg voor duidelijke communicatie over Baseline 9 en organiseer dat deze wordt geaccordeerd (intern en richting contractors, VWS en NRG).
3. Draag er zorg voor dat de planningsmethodieken en daarmee de planningen van de verschillende partners (PALLAS, ICHOS en FCC) op elkaar aansluiten, zodat mijlpalen en kritieke paden voor iedereen helder en eenduidig zijn.
4. Evalueer met enige regelmaat het nut en de noodzaak van procedures en van de kwaliteitsborging in den brede (reviews, audits, PDCA). Daarbij kan het helpen om een scherper beeld te hebben bij wat vanuit de ANVS minimaal noodzakelijk is, bijvoorbeeld door hierover met hen (nader) afspraken te maken.
5. Overweeg het onderwerp procedures en veerkracht expliciet onderdeel te laten zijn van het cultuurprogramma en stimuleer medewerkers met elkaar het gesprek te hebben over bijvoorbeeld het bewust en weloverwogen afwijken van procedures als de situatie daar om vraagt.
6. Evalueer en verbeter de sturingsrapportages. Ga in gesprek met de programmadirectie over welke informatie op welk detailniveau zij nodig heeft om goed te kunnen sturen. Daarnaast kan ook bij NRG en VWS de informatiebehoefte worden geïnventariseerd.
7. Investeer in het snel op orde krijgen van het informatiemanagementsysteem.

Verbetermaatregelen:

Nr.	Verbetermaatregel	Actiehouder	Planning	Status
1	Zie verbetermaatregel 2.1, naar aanleiding van hoofdaanbeveling 2 (pagina 9).	Arne Siewertsen NRG PALLAS	01.03.2025	
2	Zie verbetermaatregel 2.1, naar aanleiding van hoofdaanbeveling 2 (pagina 9).	Arne Siewertsen NRG PALLAS	01.03.2025	
3	Het Coördination Team maakt de IPS voor het JDO.	5.1.2e NRG PALLAS	Doorlopend	
4	Het Integrated Management System (IMS) wordt op dit moment geactualiseerd en verbeterd. Hier hoor het jaarlijks auditplan bij.	5.1.2e NRG PALLAS	Q2 2025	

Nr.	Verbetermaatregel	Actiehouder	Planning	Status
5	Het Integrated Management System (IMS) wordt op dit moment geactualiseerd en verbeterd.	5.1.2e NRG PALLAS	Q2 2025	
6	Voortzetten implementatie JDO (overleggen, besluitvorming en rapportage) en verbeteren informatiemanagementsysteem. Naast bovengenoemde tussenevaluatie van het besturingsmodel en het cultuurprogramma, is de afgelopen maanden gekeken hoe PALLAS, FCC en ICHOS efficiënter en effectief kunnen werken middels het informatiemanagementsysteem. Op basis daarvan zal een besluit worden genomen over de stappen die gezet zullen worden op het gebied van het informatiemanagementsysteem. Dit zal ook besproken worden in het project-directeurenoverleg (PDT) binnen de JDO.	5.1.2e NRG PALLAS 5.1.2e FCC 5.1.2e ICHOS		De comprehension phase is afgerond.
7	Zie verbetermaatregel 6 - hiervoor.	5.1.2e NRG PALLAS 5.1.2e FCC 5.1.2e ICHOS		

6.4 Thema 4: Financiën

Aanbeveling:

1. Geef hoge prioriteit aan het afronden van baseline 9 en goedkeuring daarvan.
2. Ga zo snel mogelijk met VWS en de RvB van NRG het gesprek over de Credit Agreement aan, rond deze op korte termijn af, formaliseer afspraken en implementeer de afgesproken werkwijze.
3. Evalueer en verbeter de sturingsrapportages.
4. Denk samen met VWS alvast na over een scenario waarin er kostenoverschrijdingen zijn en breng preventieve en/of mitigerende maatregelen in beeld.
5. Wees je bewust van het effect van de gekozen contractvorm op de financiën en houd hier rekening mee in bijvoorbeeld het risicodossier en de (buffers in de) kostenraming.

Verbetermaatregelen:

Nr.	Verbetermaatregel	Actiehouder	Planning	Status
1	Zie verbetermaatregel 2.1 naar aanleiding van hoofdaanbeveling 2 (pagina 9).	Arne Siewertsen NRG PALLAS	01.03.2025	

Nr.	Verbetermaatregel	Actiehouder	Planning	Status
2	Zie verbetermaatregel 3.1 en 3.3 naar aanleiding van hoofdaanbeveling 3 (pagina 10).	5.1.2e VWS Maik Smit NRG PALLAS	01.05.2025	
3	Zie verbetermaatregel 1.1, naar aanleiding van hoofdaanbeveling 1 (pagina 6).	5.1.2e VWS 5.1.2e NRG PALLAS	01.05.2025	
4	Zie verbetermaatregel 3 in paragraaf 5.4 (pagina 15).	5.1.2e VWS Peter Luijten (a.i.) NRG PALLAS	N.t.b.	
5	Verbeteren sturingsmogelijkheden contractmanagement. Imago en reputatie: is een belangrijke drijfveer bij de verschillende spelers. Dit merken we ook in de trots die speelt bij alle medewerkers van ICHOS en FCC. Daarbij gaan we incentives zetten op Key Integrated Milestones (Collaboration Agreement). Daarbij is er gewerkt aan verbeterde zichtbaarheid en contractmanagement: Middels de samenwerking binnen projectteams (met name Project Manager en Contract Manager) is er aandacht voor project- en contractuele aspecten. Door een verbetering in de rapportages en het invoeren van dashboards zal de stuurinformatie verbeteren. Hiermee kan fact-based korter op de bal gezeten worden door PM en CM richting de contractors, met als doel verbeterde controle op tijd en geld.	5.1.2e NRG PALLAS		De incentives op de Key Integrated Milestones zijn in ontwikkeling. Hiervoor is nog enkele input-informatie benodigd, zoals de probabilistische planning. Zichtbaarheid en contractmanagement zijn verbeterd: een nieuwe rapportage- en overlegstructuur zijn ontwikkeld en geïmplementeerd.

6.5 Thema 5: Markt en inkoop

Aanbeveling:

1. Wees je bewust van het feit dat de contractvorm en het ontbreken van stevige prikkels om op tijd en geld te sturen een gegeven is en breng mogelijke consequenties goed in beeld, bijvoorbeeld in het risicodossier en in de kostenraming (extra buffer). Zet het imago van het programma als belangrijke drijfveer van alle partijen centraal.

2. Geef prioriteit aan het inregelen van de JDO en probeer alvast zoveel mogelijk te werken zoals vanaf start uitvoering is voorzien, zodat eventuele opstartproblemen vóór start uitvoering kunnen worden ondervangen.
3. Investeer in het snel op orde krijgen van het informatiemanagementsysteem.
4. Blijf investeren in de onderlinge relatie tussen de JDO-partners en het opbouwen van vertrouwen voor de gevallen dat het contract iets niet afdekt of voor meerdere interpretaties vatbaar is.
5. Behoud het cultuurprogramma en blijf hierin investeren. Besteed in het cultuurprogramma ook expliciet aandacht aan het inrichten van de JDO en de kenmerken van en omgang met de gekozen contractvorm.

Verbetermaatregelen:

Nr.	Verbetermaatregel	Actiehouder	Planning	Status
1	Verbeteren sturingsmogelijkheden contractmanagement. Imago en reputatie: is een belangrijke drijfveer bij de verschillende spelers. Dit merken we ook in de trots die speelt bij alle medewerkers van ICHOS en FCC. Daarbij gaan we incentives zetten op Key Integrated Milestones (Collaboration Agreement). Daarbij is er gewerkt aan verbeterde zichtbaarheid en contractmanagement: Middels de samenwerking binnen projectteams (met name Project Manager en Contract Manager) is er aandacht voor project- en contractuele aspecten. Door een verbetering in de rapportages en het invoeren van dashboards wordt de stuurinformatie verbeteren. Hiermee kan fact-based korter op de bal gezeten worden door PM en CM richting de contractors, met als doel verbeterde controle op tijd en geld.	5.1.2e NRG PALLAS		De incentives op de Key Integrated Milestones zijn in ontwikkeling. Hiervoor is nog enkele inputinformatie benodigd, zoals de probabilistische planning. Zichtbaarheid en contractmanagement zijn verbeterd: een nieuwe rapportage- en overlegstructuur zijn ontwikkeld en geïmplementeerd.
2	Voortzetten implementatie JDO (overleggen, besluitvorming en rapportage) en verbeteren informatiemanagementsysteem. Naast bovengenoemde tussenevaluatie van het besturingsmodel en het cultuurprogramma, is de afgelopen maanden gekeken hoe PALLAS, FCC en ICHOS efficiënter en effectief kunnen werken middels het informatiemanagementsysteem. Op basis daarvan zal een besluit worden genomen over de stappen die gezet zullen worden op het gebied van het informatiemanagementsysteem. Dit zal ook besproken worden in het project-directeurenoverleg (PDT) binnen de JDO. Voor een betere samenwerking worden interne en externe ambassadeurs ingezet. De externe ambassadeurs zetten maatregelen in ten behoeve van de cultuur.	5.1.2e NRG PALLAS 5.1.2e FCC 5.1.2e ICHOS		

Nr.	Verbetermaatregel	Actiehouder	Planning	Status
	De interne ambassadeurs richten zich vooral op structuur en proces.			
3	Verbeteracties voortgekomen uit het second opinion onderzoek worden momenteel door een projectleider informatiemanagement geïmplementeerd.	5.1.2e NRG PALLAS	Q3 2025	
4	Zie verbetermaatregel 2 hierboven. Daarnaast worden er JDO monthly meetings en workshops georganiseerd waarin ook de relatie aan de orde komt. De laatste vond 1 april plaats met als onderwerp "roles, responsibilities and processes".	5.1.2e NRG PALLAS 5.1.2e FCC 5.1.2e ICHOS		
5	Tussenevaluatie sturingsmodel en cultuurprogramma: PALLAS is in de afrondende fase van een evaluatie naar hoe er gewerkt wordt volgens het sturingsmodel, zoals beschreven in het Programme Management Plan en de samenwerking met ICHOS en FCC, zoals vastgelegd in de Collaboration Agreement. De evaluatie leidt tot een aantal adviezen met het oog op efficiënte en effectieve besluitvorming en hoe de organisatie hierin meegenomen kan worden. En tot een aangescherpt plan voor het cultuurprogramma waarin de focus ligt op samenwerken binnen het sturingsmodel. In het kader van samenwerking is in januari een vervolg gegeven aan het intensiever inzetten van de ambassadeurs/team coaches die verschillende teams begeleiden om efficiënt en effectief samen te werken binnen de programma organisatiestructuur.	5.1.2e NRG PALLAS	15.02.2025	

6.6 Thema 6: Techniek, conditionering en stakeholders

Aanbeveling:

1. *Evalueer met enige regelmaat het nut en de noodzaak van procedures en bespreek op korte termijn met ICHOS en FCC de mogelijkheden om achterstanden in planning in te lopen en/of om dit in de toekomst te voorkomen.*
2. *Investeer in betere technisch-inhoudelijke afstemming tussen PALLAS, ICHOS en FCC met betrekking tot informatiebehoefte tussen de betrokken partijen*
3. *Investeer in het snel op orde krijgen van het informatiemanagementsysteem.*

4. *Zet relatiemanagement met alle belangrijke stakeholders (naast operationele samenwerking) op of breid het verder uit en vertaal eventuele verschillen in drijfveren in risico's en neem bijbehorende mitigerende acties op.*
5. *Organiseer periodieke stakeholdertevredenheidsonderzoeken en implementeer de daaruit voortkomende verbeteracties.*

Verbetermaatregelen:

Nr.	Verbetermaatregel	Actiehouder	Planning	Status
1	Zie verbetermaatregel 2, paragraaf 6.5, thema 5: Markt en inkoop (bladzijde 22).			
2	Zie verbetermaatregel 2, paragraaf 6.5, thema 5: Markt en inkoop (bladzijde 22).			
3	Zie verbetermaatregel 2, paragraaf 6.5, thema 5: Markt en inkoop (bladzijde 22).			
4	Er is eind 2024 een communicatie- en stakeholdermanagementplan voor interne en externe stakeholders ontwikkeld. In de komende maanden wordt het geïmplementeerd.	5.1.2e NRG PALLAS		
5	Periodieke stakeholdertevredenheidsonderzoeken worden per Q3 2025 opgestart en periodiek herhaald tot en met de oplevering van de reactor.	5.1.2e NRG PALLAS		

7. Samenwerking VWS en NRG PALLAS



Aanbeveling:

1. Maak, bespreek en update duidelijke afspraken over rolvastheid, waarbij de aandeelhouder op afstand staat, de financier de rol van bankier vervult en de RvB en RvT van NRG toezicht houden. Oefen hiermee en spreek elkaar erop aan als het anders wordt ingevuld.
2. Besteed meer aandacht aan de relatie en aan zorgen die bij de ander leven.
3. Heroverweeg de onderlinge informatie-uitwisseling.
4. Breng de Credit Agreement zo snel als mogelijk in lijn met genoemde rolscheiding en informatiebehoefte (voor VWS als financier) en rond het daarna af, formaliseer het implementeer de afgesproken werkwijze.
5. Overweeg externe begeleiding in te schakelen om bovengenoemde aanbevelingen gezamenlijk door te voeren.

Verbetermaatregelen:

Nr.	Verbetermaatregel	Actiehouder	Planning	Status
1	Zie verbetermaatregelen 3.1 en 3.3 naar aanleiding van hoofdaanbeveling 3 (pagina 10).	VWS & NRG PALLAS	01.05.2025	
2	Onderdeel van de samenwerkings-sessies met Phyleon. Sessies zijn gehouden. Op 9 april is versie 11 ontvangen. Er wordt toegewerkt naar 1 mei concept gereed voor ondertekening. Zie verbetermaatregel 3.1 t/m 3.4 naar aanleiding van hoofdaanbeveling 3 (pagina 10).	VWS & NRG PALLAS	01.05.2025	
3	Zie verbetermaatregel 3.1 t/m 3.4 naar aanleiding van hoofdaanbeveling 3 (pagina 10).	5.1.2e VWS 5.1.2e NRG PALLAS	01.05.2025	
4	Zie verbetermaatregel 3.2 naar aanleiding van hoofdaanbeveling 3 (pagina 5).	5.1.2e VWS 5.1.2e NRG PALLAS	01.05.2025	
5	Extern bureau Phyleon is ingeschakeld hiervoor. Zie verbetermaatregel 3.1 en 3.3 naar aanleiding van hoofdaanbeveling 3 (pagina 10).	5.1.2e VWS	01.05.2025	

8. Het herassessment

Met het Gate Reviewteam is afgesproken dat op 6 mei en 15 mei een herassessment plaatsvindt om de status van de getroffen verbetermaatregelen te beoordelen en daarmee het Gate Reviewteam in staat te stellen over te gaan naar een definitieve beoordeling van het PALLAS programma.

Ten behoeve van de herassessment, zijn de volgende documenten van belang en beschikbaar gesteld aan het Gate Reviewteam:

- PALLAS Programma rapport Q1-2025.
- Bijlage bij Q1-rapport: Maand dashboard NRG PALLAS aan VWS januari 2025.
- Bijlage bij Q1-rapport: Maand dashboard NRG PALLAS aan VWS februari 2025.
- Bijlage bij Q1-rapport: Maand dashboard NRG PALLAS aan VWS maart 2025.
- Bijlage bij Q1-rapport: Kritieke pad met CA milestones maart 2025.
- Bijlage bij Q1-rapport: Quarterly Risk report Q1 2025.
- Bijlage bij Q1-rapport: Risk Landscape Q1 2025.
- Memo Closure Comprehension Phase JDO (7 april 2025).
- Februari rapportage ICHOS.
- FCC Monthly Progress Report March.
- NRG PALLAS IBR May 2025 Gate Review_ Final (presentatie status BL 9).

Nog na te zenden documenten zijn:

- Samenwerkingsprotocol NRG PALLAS/ VWS.
- Review rapport Baseline 9, later op te leveren zodra beschikbaar.
- Conceptadvies VWS interne governance ten behoeve van NRG PALLAS.

NRG PALLAS kent een veiligheidsniveau aan haar documenten toe. De documentclassificatie van alle hierboven genoemde documenten is "Confidential".

