



PROJECTMANAGEMENT P-MIRT / 4-UP

PROCESBESCHRIJVING



INHOUDSOPGAVE

Inhoudsopgave	1
1 Projectmanagement P-Mirt / 4-up	3
1.1 Inleiding	3
1.2 Projectmatig werken, wat is dat?	3
1.3 Projectmatig werken in relatie tot het P-MIRT / 4-up	5
1.4 De projectfasering	5
1.5 Procesoverzicht	6
1.5.1 Initiatieffase	8
1.5.2 Definitiefase	8
1.5.2.1 Inleiding	8
1.5.2.2 Intakegesprek	9
1.5.2.3 Projectopdracht	9
1.5.2.4 Project Start-Up (PSU)	9
1.5.2.5 Opstellen projectplan	9
1.5.2.6 Afronding definitiefase	10
1.5.3 Planuitwerkingsfase	11
1.5.3.1 Inleiding	11
1.5.3.2 Voorontwerp	11
1.5.3.3 Realisatiebesluit / definitief ontwerp	12
1.5.4 Realisatiefase	13
1.5.4.1 Inleiding	14
1.5.4.2 Contractstukken	14
1.5.4.3 Aanbesteding en gunning	14
1.5.4.4 Uitvoering	15
1.5.5 Afrondingsfase	16
1.5.5.1 Inleiding	16
1.5.5.2 Onderhoudsperiode	17
1.5.5.3 Overdragen aan beheer	17
1.5.5.4 Evaluatie project en onderhoudsperiode	17
1.5.5.5 Decharge AO	17
2 Beheersaspecten	19
2.1 Inleiding	19
2.2 Geld	19
2.2.1 Uitgangspunten en systematiek kostenramingen	19
2.2.2 Post onvoorzien	20
2.3 Organisatie	20
2.4 Tijd	21
2.5 Informatie	22
2.6 Communicatie	22
2.7 Kwaliteit	24
3 Rollen en verantwoordelijkheden	25
3.1 Inleiding	25
3.2 Rollen en verantwoordelijkheden	26
3.3 Afdelingshoofd	26
3.4 AO-overleg	26
3.5 Ambtelijk opdrachtgever	26

3.6	Projectleider	26
3.7	Directie UAV	27
3.8	Deelprojectleider	28
3.9	Projectmedewerkers	28
3.10	Kosten- contractdeskundige	28
3.11	Planner	29
3.12	Aanbestedingsdeskundige	29
3.13	Communicatieadviseur	29
3.14	Jurist	29
3.15	Financieel specialist	29
3.16	Financieel medewerker / Projectadministratie	29
3.17	Projectondersteuner/secretaris	29
3.18	Ontwerper / werkvoorbereider	29
3.19	Senior Beleidsadviseurs	29
3.20	(Vaar)wegbeheerder	29
3.21	Opzichter	30
3.22	Toezichthouder	30
3.23	Overige rollen/functies	30

1 PROJECTMANAGEMENT P-MIRT / 4-UP

1.1 Inleiding

Het Provinciaal Meerjarenprogramma Infrastructuur, Ruimte en Transport (p-MIRT) en het 4-up zijn middellange termijnplannen (5 jaar) van de projecten / opdrachten op het gebied van ruimtelijke ontwikkeling, infrastructuur en natuur en landschap voor de provincie Flevoland.

De processen om projecten en activiteiten uit te werken en te realiseren worden in dit handboek beschreven. Doel van het handboek is om een transparante en uniforme manier van werken binnen de afdeling Infrastructuur te bevorderen. Naast deze beschrijving is er een apart bijlagenboek met daarin opgenomen zaken die van belang zijn bij de projecten als protocollen, checklisten, formats etc.

Het projectmanagementboek is gericht op traditionele contractvormen (RAW systematiek) en de stappen die daarvoor gezet moeten worden. Voor andere contracten zijn mogelijk andere processtappen nodig. In de toekomstvisie op de afdeling Infrastructuur (HB1544796) heeft het MT-overleg een ontwikkeltraject vastgesteld voor de afdeling. Komende jaren wordt een traject doorlopen om ervaring op te doen met andere contractvormen zoals UAV-Gc. In dit procesboek is het proces volgens de traditionele werkwijze met RAW-systematiek beschreven.

1.2 Projectmatig werken, wat is dat?

Projectmatig werken is een manier van werken die over het algemeen goed aansluit bij het hoge tempo van de samenleving en waarmee concrete resultaten tot stand gebracht kunnen worden. Projecten zijn tijdelijke structuren, gebaseerd op de flexibele inzet van mensen en middelen, waarmee unieke producten en diensten worden voortgebracht en dat past goed bij een tijd waarin steeds minder activiteiten te vangen zijn in vaste patronen, structuren en schema's.

Projectmatig werken is een vorm van planmatig werken en een belangrijke bouwsteen voor integraal werken. We kunnen het 'werk' binnen de

provincie grofweg verdelen in 3 soorten: improviserend, projectmatig en routinematig. De laatste twee zijn planmatig, de eerste vorm is niet te plannen.

De provincie Flevoland heeft als basismethodiek van projectmatig werken gekozen voor Projectmatig Creëren. Deze methode verschilt van andere methodieken voor projectmanagement, dat in 'gewoon' projectmanagement de structuur leidend is (mensen passen zich aan de structuur aan), terwijl dat bij projectmatig creëren veel minder het geval is (mensen vormen voor zichzelf een maatwerkstructuur). Dat betekent overigens niet dat projecten niet planmatig, resultaatgericht en systematisch gestructureerd moeten zijn; het betekent vooral dat creativiteit en commitment bij het werken in project-groepen belangrijke waarden zijn en dat de individuele betrokkenheid van een medewerker bij een project groter is. Projectmatig Creëren is een collectief creatieproces. Projectmatig Creëren kent vier dimensies, die in de volgende figuur worden weergegeven:

Het-kant • Kennis van het vak • Methodieken • Instrumenten • Procedures	Wij-kant • Communiceren • Competenties • Teamspirit • Cultuur
Vormkracht	Samenwerkingskracht
Ik-kant • Verbeeldingsvermogen • Creativiteit • Kernkwaliteiten • Commitment • Leiderschap	Zij-kant • Behoeften • Tijdgeest • Inspiratie • Middelen • Krachtenveld
Persoonlijke kracht	Voedingskracht

De Het-kant (vormkracht)

Dit is de meest vanzelfsprekende kant van een project: de spelregels, het projectplan, de planning, de begroting, de urenverantwoording etc. Deze instrumentele kant, die we de Het-kant noemen, krijgt in projecten vaak veel aandacht. Projectmatig Creëren gaat ervan uit dat een goed ingerichte HET-kant weliswaar noodzakelijk is om het resultaat vorm te geven maar dat er meer nodig is om succesvol te zijn in projecten.

De Wij-kant (samenwerkingskracht)

Hierbij draait het om een gezamenlijk - door alle projectteamleden gedragen - resultaat. Daarvoor is draagvlak nodig en een goede wisselwerking in het team en met alle verschillende betrokken partijen. Het gaat hierbij om de relationele aspecten en de synergie die tezamen de Wij-kant van het project vormen. Deze kant bepaalt de samenwerkingskracht binnen een project.

De Ik-kant (persoonlijke kracht)

Bij deze dimensie is een belangrijke vraag of iedere betrokkene bij het project zich een beeld kan vormen van de na te streven doelen en de te behalen resultaten. Verder is van belang of de betreffende medewerkers gemotiveerd zijn en of zij initiatief en verantwoordelijkheid nemen? Belangrijk aandachtspunt daarbij is of het individu zich niet alleen in woord maar ook met daad verbindt aan het project. Woorden die een nadere invulling aan de ik-kant geven zijn: motivatie, verbinding en commitment.

De Zij-kant (voedingskracht)

In deze dimensie gaat het om het nut en de noodzaak van de initiatieven die worden ontplooid, om de 'business case' en de wijze waarop het team omgaat met het (politieke) krachtenveld waarin zij zich bevindt. Als de teamleden helder hebben wie de opdrachtgever en de gebruikers of klanten zijn van de te realiseren resultaten en wat zij door deze resultaten hopen te bereiken, stimuleert en motiveert dat. Woorden die samenhangen met deze Zij-kant zijn: inspiratie en bezieling, richting en bewustzijn op effecten.

Doelstellingen van projectmatig werken:

- bevorderen van de integraliteit en van de samenwerking tussen afdelingen, bureaus of beleidsvelden
- multidisciplinair samenwerken naar een resultaat
- bevorderen van de efficiëntie en de effectiviteit
- richten van de energie en aandacht
- transparantie van het proces en van de inhoud
- versterken van de bestuurlijke sturing
- op het juiste moment deskundigheid inzetten in het proces
- bevorderen van resultaat- en doelgericht werken

Zoals hiervoor al aangegeven gebruiken we rondom projectmatig werken een aantal termen: projecten, (projectachtige) klussen, programma's, routinematige werkzaamheden, improvisatie, ad hoc werk, en vaak op verschillende manieren. Het is verstandig om hieraan wat meer eenduidige definities te geven:

De twee uitersten: **improvisatie en routinematige werkzaamheden**:

Een groot deel van de werkzaamheden die binnen de afdeling Infrastructuur worden uitgevoerd is routinematig. Het gaat dan om activiteiten die bij herhaling worden uitgevoerd door professionals/specialisten. De term 'routinematig' heeft vaak een negatieve lading, maar dat is niet terecht. Het is specialistenwerk, waarvoor inhoudelijke deskundigheid nodig is. Het zijn wel activiteiten die doorgaans goed **planmatig** kunnen worden aangepakt.

Improvisatie:

Hierbij gaat het om snelheid, flexibiliteit en creativiteit. Het zijn eenmalige, ad hoc activiteiten. Deze activiteiten laten zich moeilijk plannen of planmatig aanpakken (je weet niet wanneer je iets kunt verwachten, en ook niet wat, dus eigenlijk verstoren deze werkzaamheden de planning vooral!)

Tussen deze 2 uitersten zit **projectmatig werken**: we hebben te maken met activiteiten waar meerdere medewerkers (specialisten), vaak van verschillende afdelingen aan werken, waarvan het resultaat zoveel mogelijk vooraf kan worden bepaald, en dus redelijk bekend is (of wordt verondersteld), maar waarvoor geldt dat de weg die leidt naar het resultaat nog onbekend is en dus niet van routine gesproken kan worden.

En dan zijn er ook nog **klussen**: iedereen voert in z'n dagelijks werk ook 'klussen' uit, een soort mini-project: een klus is een (planmatige) activiteit die toewerkt naar een concreet (deel) resultaat. Dat resultaat maakt vaak weer onderdeel uit van een groter geheel. Klussen worden meestal door 1 of 2 medewerkers uitgevoerd.

1.3 Projectmatig werken in relatie tot het P-MIRT / 4-up

De scope van het p-MIRT / 4-up betreffen de projecten en activiteiten gerelateerd aan het meerjarenprogramma van de programmabegroting van de provincie Flevoland. Deze meerjarenprogramma's bieden inzicht ten aanzien van inhoud, planning, projectkosten en bijbehorende dekkingsarrangementen. Binnen de scope wordt voor infrastructuur onderscheid gemaakt tussen:

1. Ontwikkelinvesteringen: nieuwbouw (wordt op afgeschreven)
2. Niet jaarlijks onderhoud: groot onderhoud (ten laste van de voorziening)
3. Vervangingsinvesteringen

De projecten die de afdeling Infrastructuur doet verschillen qua complexiteit, omvang en politieke gevoeligheid sterk van elkaar. De projecten zijn onderverdeeld in A, B en C- projecten. Dit onderscheid is van belang voor de doorlooptijd van een project (bij A-projecten moeten er meestal meer zaken worden uitgezocht en is de omgeving complexer), die in het planningsmodel is opgenomen.

Het projectmanagement beschrijft de planning, besturing en uitvoering van civiele projecten. De civiele projecten worden ingedeeld in drie categorieën:

- A-project: zeer complexe projecten. Projecten met een lange voorbereidingsfase, waar een brede afstemming (intern en gebiedspartners) nodig is, met een looptijd van meer dan 5 jaar, veel nieuwe aspecten, etc.
- B-project: projecten met een gemiddelde complexiteit (gemiddelde voorbereiding en afstemming, looptijd van ca. 3 jaar, relatief veel standaardwerk).
- C-project: eenvoudige projecten (weinig voorbereiding en afstemming, looptijd ca. 1 jaar, standaard werk)

In bijlage 3 is een typering van A, B en C-projecten opgenomen.

Bij de meest complexe A-projecten zal komende jaren worden gewerkt met meerdere rollen (conform het IPM model). Daarvoor worden afzonderlijke afspraken gemaakt die in een aantal gevallen afwijken van dit procesboek.

1.4 De projectfasering

Binnen de provincie is er sprake van een splitsing tussen de werkzaamheden van de afdeling Ruimte en Mobiliteit en de afdeling Infrastructuur. De afspraak is dat het verkeers- en vervoersbeleid bij de afdeling Ruimte en Mobiliteit wordt gemaakt en de uitvoering bij de afdeling Infrastructuur plaatsvindt. Afgesproken is dat verkenningen van capaciteitsvraagstukken bij de afdeling Ruimte en Mobiliteit plaatsvinden en de planuitwerking- en realisatiefase van capaciteitsvraagstukken bij de afdeling Infrastructuur thuishoort. Dat betekent dat de hoofdlijn van de oplossing door Ruimte en Mobiliteit wordt beschreven (ligging van de weg, de capaciteit van de weg, de modal split, de gewichtsklasse van een kunstwerk en de hoogtebeperking van een kunstwerk), waarbij ook het budget en een globale planning hoort. Vraagstukken over de inrichting van de weg en het ontwerp van een kunstwerk zijn onderwerpen die door Infrastructuur worden uitgewerkt.

Binnen de afdeling infrastructuur wordt binnen het project gewerkt in fasen. Elke fase begint met het opstellen en uitwerken van de aanpak. Na afronding (en goedkeuring van het resultaat) van een fase wordt een volgende fase gestart. De tussenresultaten worden in een projectplan verwerkt waarin tevens de aanpak voor de volgende fase wordt opgenomen. Dit resulteert in een nieuwe versie van het projectplan.

Op iedere faseovergang worden dus door de opdrachtgever meerdere besluiten genomen: wel of niet accepteren van de opgeleverde (tussen) resultaten, wel of niet doorgaan met het project, het wel of niet accepteren van de aanpak voor de volgende fase. Het projectplan betreft een "levend" document en gaat mee in alle fasen van het project.

1.5 Procesoverzicht

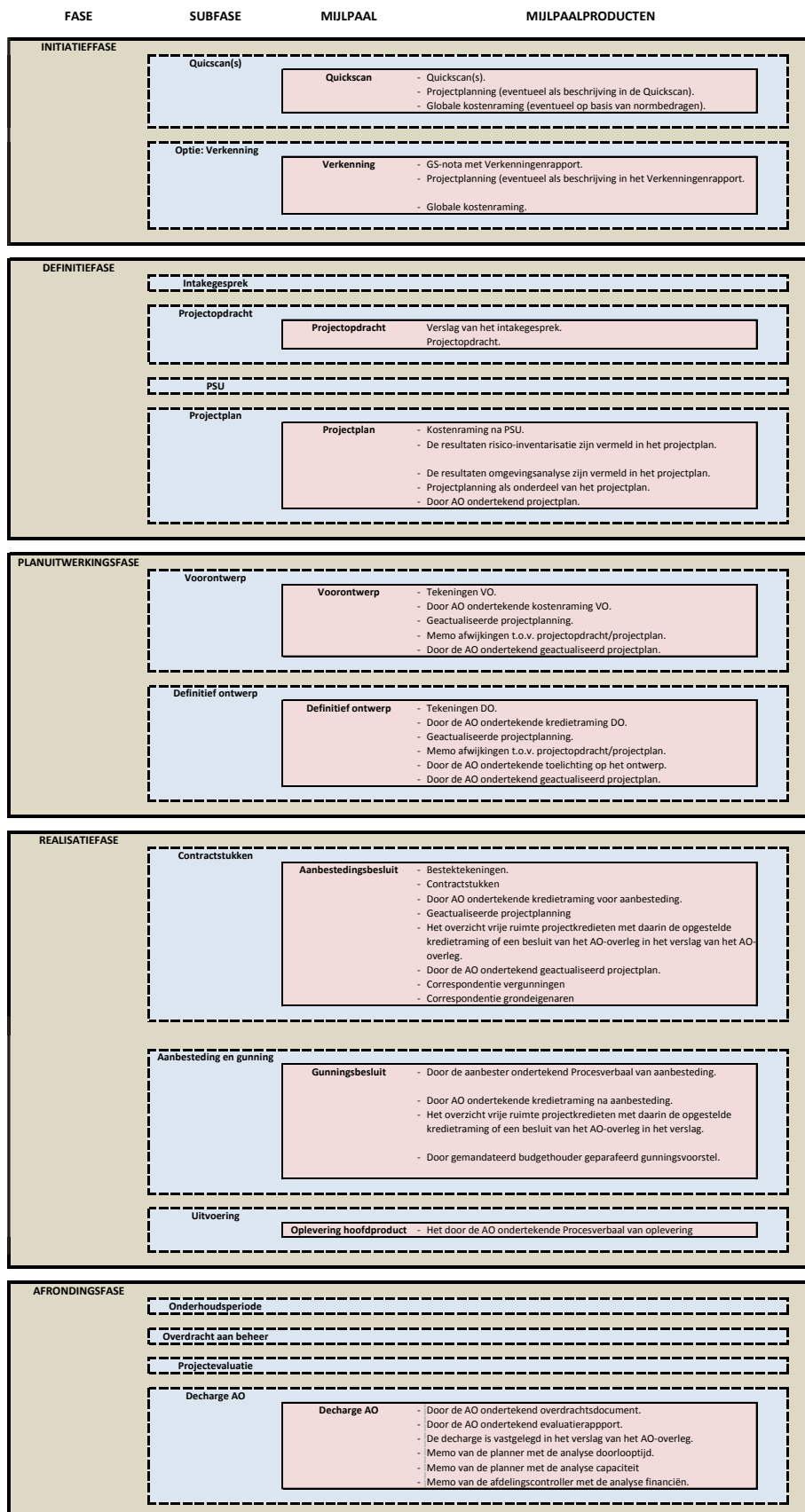
Om het projectenproces goed te kunnen beheersen is het proces opgeknipt in fases en subfases die zijn aangegeven in de checklist mijlpaalbesluiten (zie bijlage 2).

Elke fase wordt afgesloten met een go/no-go-moment. Aan de hand van de producten die gemaakt zijn in de fase neemt de Ambtelijk Opdrachtgever een besluit om verder te gaan of de scope aan te passen of zelfs te stoppen met het project. Omdat de projecten verschillend zijn van elkaar, vraagt de invulling van elk project om maatwerk. De AO kan besluiten om bij de fasering van het project af te wijken van (onderdelen van) het proces of de te nemen stappen (bijvoorbeeld valt te denken aan het uitvoeren van een variantenstudie of het combineren van het voorontwerp en het definitief ontwerp). Dit wordt vastgelegd in het projectplan en aangetekend op de mijlpaalplanning.

De mijlpaalplanning gaat uit van de volgende fasen in een infrastructuurproject:

1. Initiatieffase
2. Definitiefase;
3. Planuitwerkingsfase
4. Realisatiefase
5. Afrondingsfase

Figuur: Hoofdlijn proces



1.5.1 Initiatieffase

Voor elk werk dat in het p-MIRT / 4-up is opgenomen wordt tenminste een quickscan (zie bijlage 4) opgesteld. Hierin staan o.a. de aanleiding, voorkeursoplossing, randvoorwaarden (o.a. geld, organisatie, kwaliteit, informatie en tijd) en eventuele bijzonderheden (risico's, procedures etc.).

In de quickscan wordt aangegeven waarom het project wordt gerealiseerd, wat er moet worden gerealiseerd en wanneer het moet worden gerealiseerd.

Voor een beperkt aantal werken is de quickscan niet voldoende om tot een voorkeursoplossing te komen. Dan wordt door de afdeling Ruimte en Mobiliteit een verkenning gedaan. Het vaststellen van deze verkenning vindt plaats door de Ambtelijk Opdrachtgever, Gedeputeerde Staten en in bijzondere gevallen door Provinciale Staten. De projectleider van de verkenningen maakt hiervoor een beslisdocument. Vanuit de afdeling Infrastructuur is de toekomstig projectleider betrokken, om toe

te zien dat de gekozen oplossing uitvoerbaar is.

1.5.2 Definitiefase

1.5.2.1 Inleiding

Tijdens de definitiefase wordt alle informatie die van belang is voor het project op een rij gezet. Op basis daarvan moet de AO samen met de projectleider en de projectteamleden zich er van kunnen overtuigen dat het project binnen de gestelde randvoorwaarden te realiseren is.

Daarmee wordt een start gemaakt met het project binnen de afdeling Infrastructuur.

De definitiefase kent een viertal onderdelen:

- Het intakegesprek
- Het opstellen van een projectopdracht
- Het houden van een PSU
- Het opstellen van het projectplan

	Quickscan	☐	De Quickscan(s) is (zijn) vastgesteld door de lijnmanager.	in projectdossier aanwezig document
		☐	Er is een globale projectplanning opgesteld a.d.h.v. een planningsmodel.	Quickscan(s).
		☐	Er is een globale kostenraming opgesteld (bandbreedte XX%).	Projectplanning (eventueel als beschrijving in de Quickscan).
				Globale kostenraming (eventueel op basis van normbedragen).
DEFINITIEFASE				
Van toepassing	Subfase	AO is accoord	Criteria	In projectdossier aanwezig document
☐	Vastgestelde voorkeursvariant in de verkenningenfase	☐	De projectleider van Infra die deel neemt aan de verkenningenfase heeft namens Infra aan de AO van RenM een mail gestuurd dat Infra instemt met de voorkeursvariant .	Mail van de deelnemende projectleider Infra.
		☐	De voorkeursvariant is vastgesteld door GS	GS-nota.
☐	Intakegesprek	☐	De AO heeft het project tijdens het intakegesprek geaccepteerd.	GS-nota.
☐	Projectopdracht	☐	De projectopdracht is door de AO vastgesteld	Verslag van het intakegesprek.
☐	Projectplan	☐	De projectopdracht is door de AO vastgesteld	Projectopdracht
		☐	De PSU is gehouden	Projectopdracht
		☐	Het projectteam heeft de projectopdracht tijdens de PSU geaccepteerd	
		☐	Er is een door de AO vastgestelde kostenraming (bandbreedte XX%)	Kostenraming na PSU
		☐	Er is een risico-inventarisatie geweest (eventueel tijdens de PSU)	Kostenraming na PSU
		☐	Er is een omgevingsanalyse geweest (eventueel tijdens de PSU)	De resultaten zijn vermeld in het projectplan
		☐	Er is een planning (mijlpalen, capaciteit, activiteiten) opgesteld die is ingepast in de afdelingsplanning	De resultaten zijn vermeld in het projectplan
		☐	Er is een planning (mijlpalen, capaciteit, activiteiten) opgesteld die is ingepast in de afdelingsplanning	Projectplanning als onderdeel van het projectplan.
		☐	Het projectplan is door de AO vastgesteld.	Projectplanning als onderdeel van het projectplan.
			datum	Door AO ondertekend projectplan
				ondertekening AO
De AO ondertekent voor het bereiken van de mijlpaal DEFINITIEFASE:				

1.5.2.2 Intakegesprek

Het eerste onderdeel van de definitiefase is het intakegesprek. Daarmee start het project bij de afdeling Infrastructuur. In dit gesprek wisselen de aandrager(s) van de quickscan(s) van het project en de AO van de afdeling Infrastructuur, bijgestaan door de projectleider van het Ingenieursbureau de informatie uit over het project aan de hand van de quickscan. Indien er een verkenning is uitgevoerd door Ruimte en Mobiliteit is de projectleider en AO van deze afdeling ook aanwezig om dit onderdeel toe te lichten. Het initiatief voor dit gesprek wordt genomen door de AO van de afdeling Infrastructuur. Tijdens dit gesprek zal de AO van de afdeling Infrastructuur aangeven of hij het project accepteert, accepteert onder voorwaarden of het niet accepteert.

In het intakegesprek wordt de kennis en ervaring die is opgedaan tijdens de verkenning en initiatiefase zoveel mogelijk overgedragen aan de projectleider. Tijdens dit intakegesprek wordt de quickscan nader verkend en toegelicht door de aandrager(s) en door de projectleider vertaald naar een projectopdracht. In deze intake worden ook afspraken gemaakt over de fasering van het project. Van het intakegesprek wordt een verslag gemaakt.

De resultaten van het intakegesprek worden vastgelegd in een verslag gebaseerd op het format bijlage 5. Bij het wel of niet accepteren door de AO worden ook de Gotick aspecten (zie hoofdstuk 2) meegenomen (o.a. de planning en het budget voor het project in relatie met de oplossing). Bijvoorbeeld bij het ontbreken van een financiële onderbouwing of het ontbreken van een voorkeursvariant met een bijbehorend krediet kan de AO deze opdracht weigeren. In dat geval brengt de AO de leidinggevende van de aandrager van zijn besluit op de hoogte en motiveert zijn besluit.

1.5.2.3 Projectopdracht

Na acceptatie van het project werkt de projectleider van het Ingenieursbureau of het bureau Wegen en Vaarwegen de resultaten van het intakegesprek samen met de quickscan(s) uit tot een projectopdracht. Hierin wordt de scope van het project SMART beschreven. De projectopdracht wordt door

de AO ondertekend. Voor de projectopdracht wordt het format uit bijlage 6A en de checklist met aandachtspunten uit 6B van het bijlageboek gebruikt.

De ondertekende projectopdracht wordt opgenomen in het digitale projectdossier.

1.5.2.4 Project Start-Up (PSU)

De volgende stap is de Project Start-Up (PSU). Met het projectteam wordt de projectopdracht tijdens deze startbijeenkomst besproken. In overleg met de AO begroot de projectleider tijd voor het houden van een startbijeenkomst (Project Start-Up= PSU). De projectleider organiseert een Project Start-Up met AO en projectteam waarin de basis wordt gelegd voor het projectplan en waarin de projectopdracht wordt geaccepteerd. Aan bod komen onder andere de te realiseren producten, de mogelijke risico's, de invloed van de omgeving, de stakeholders, de communicatie met de omgeving, het tijdsplan en de uit te voeren activiteiten. Uiteindelijk meldt het projectteam aan de AO of het project wordt geaccepteerd onder de genoemde voorwaarden. Voor de PSU wordt de checklist PSU (bijlage 7) gebruikt.

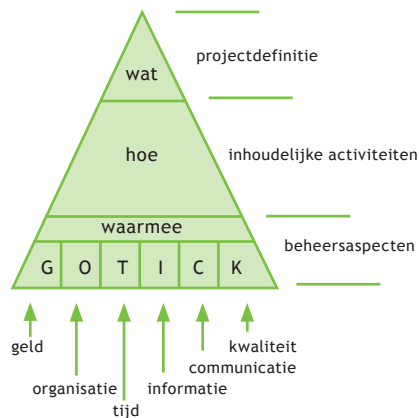
1.5.2.5 Opstellen projectplan

Na de PSU stelt de projectleider een projectplan op. Daarbij maakt de projectleider gebruik van de informatie uit het intakegesprek, de projectopdracht en de PSU. De projectleider maakt daarbij gebruik van het format in bijlage 8. Ten opzichte van de beschikbare informatie wordt in het projectplan een fasering aangegeven in de tijd en de uit te voeren activiteiten / producten en wordt het projectteam aangegeven.

Tijdens de realisatie is het belangrijk om nieuwe inzichten te verwerken in het projectplan. Dat kun je doen door de stappen die je bij het realiseren neemt, afzonderlijk voor te bereiden (soms zelfs met een complete PSU).

Het projectplan wordt in nauwe samenwerking met de AO en de projectteamleden opgesteld.

Dit projectplan is als volgt opgebouwd



In het plan staat welke **doelen en concrete resultaten** de opdrachtgever voor ogen heeft (de projectdefinitie), hoe het projectteam die resultaten gaat realiseren (activiteitenplan) en hoe het project beheerst wordt (GOTICK = Geld, Organisatie, Tijd, Informatie, Communicatie en Kwaliteit). Het projectplan bevat ook een Risicoanalyse (zie bijlage 9) en er wordt ten behoeve van het opstellen van het communicatieplan ook een omgevingsanalyse (zie paragraaf 2.6) uitgevoerd. De AO stelt, eventueel na terugkoppeling met het AO-overleg, het projectplan vast. Het vastgestelde projectplan wordt opgenomen in het digitale projectdossier.

Op basis van het projectplan neemt de AO een beslissing; gaan we over tot (verdere) uitvoering van het project. In overleg met de bureauhoofden wordt de capaciteit benodigd voor het uitvoeren van het project ingezet.

Het projectplan betreft een “levend” document en gaat mee gedurende de uitvoering van het project.

De goedgekeurde tussenresultaten van een activiteit of een deelopdracht worden in een projectplan verwerkt. Tevens wordt de aanpak voor de volgende fase opgenomen. Dit resulteert in een nieuwe versie van het projectplan.

Op iedere nieuwe versie van het projectplan worden dus door de opdrachtgever meerdere besluiten genomen: wel of niet accepteren van de opgeleverde (tussen)resultaten, wel of niet doorgaan met het project, het wel of niet accepteren van de aanpak voor de volgende fase.

Soms moeten ook binnen een fase besluiten worden genomen (met name in de realisatiefase kan dit voorkomen); het is belangrijk deze ook zoveel mogelijk aan het begin van deze fase in kaart te brengen.

1.5.2.6 Afronding definitiefase

De definitiefase is afgerond als de AO instemt met de resultaten van deze fase. Deze resultaten zijn:

- De AO heeft het project geaccepteerd;
- De projectopdracht is door de AO vastgesteld;
- De PSU is gehouden. Het projectteam heeft het project geaccepteerd;
- Er is een door de AO vastgestelde SSK-raming en kredietraming. Het krediet past binnen de bandbreedte van de kostenraming;
- Er is een risico-inventarisatie gemaakt, de risico's zijn gedefinieerd en acceptabel;
- Er is een omgevingsanalyse gemaakt;
- Er is een projectplanning opgesteld. De doorlooptijd past binnen de randvoorwaarden van het project;
- Het projectplan is door de AO vastgesteld;
- Er is geëvalueerd na afloop van deze fase, waardoor de leerpunten meteen kunnen worden meegenomen. Voor de evaluatie wordt het format in bijlage 15 gebruikt.

1.5.3 Planuitwerkingsfase

PLANUITWERKINGSFASE		AO is accoord	Criteria	In projectdossier aanwezig document
Van toepassing	Subfase			
☐	Voorontwerp	☐	Het Voorontwerp is gereed	Tekeningen VO
		☐	Er is een kostenraming (bandbreedte XX%) Voorontwerp opgesteld.	Door AO ondertekende kostenraming VO
		☐	De planning is geactualiseerd.	Geactualiseerde projectplanning
		☐	De PL meldt in een memo aan AO de afwijkingen t.o.v. het projectplan.	Memo afwijkingen.
		☐	Het projectplan is geactualiseerd t.b.v. het Voorontwerp.	Door de AO ondertekend geactualiseerd projectplan.
			datum	ondertekening AO
De AO ondertekent voor het bereiken van de mijlpaal VOORONTWERP:				
☐	Definitief ontwerp / Realisatiebesluit	☐	Het Definitief ontwerp is gereed	Tekeningen DO
		☐	Er is kostenraming (bandbreedte XX%) DO opgesteld.	Door de AO ondertekende kredietraming DO.
		☐	De planning is geactualiseerd.	Geactualiseerde projectplanning
		☐	De PL meldt in een memo aan AO de afwijkingen t.o.v. het projectplan	Memo afwijkingen
		☐	De toelichting op het ontwerp is opgesteld.	Door de AO ondertekende toelichting op het ontwerp.
		☐	Het projectplan is geactualiseerd t.b.v. het Definitief ontwerp.	Door de AO ondertekend geactualiseerd projectplan.
			datum	ondertekening AO
De AO ondertekent voor het bereiken van de mijlpaal PLANUITWERKINGSFASE:				

1.5.3.1 Inleiding

De planuitwerkingsfase kent twee subfasen:

- Het voorontwerp
- Het definitief ontwerp/realisatiebesluit

De projectleider is verantwoordelijk voor de planuitwerking. Daarbij laat de projectleider zich ondersteunen /adviseren door uiteenlopende deskundigen. Uiteindelijk schrijft de projectleider of in samenwerking met de projectleider een ingehuurd medewerker een toelichting op het ontwerp.

1.5.3.2 Voorontwerp

Gestart wordt met het laten uitvoeren van onderzoek, inmetingen, milieuonderzoek, verhardingsonderzoek etc. In deze fase wordt de voorkeursoplossing uit de projectopdracht vertaald naar een ontwerp op hoofdlijnen in de vorm van ontwerptekeningen en worden indien nodig varianten tegen elkaar afgewogen. De ontwerpkeuzes worden onderbouwd in de “toelichting op het ontwerp”. Een en ander binnen de kaders die in het projectplan zijn opgenomen.

Voor de gekozen variant wordt een bouwkostenraming en een SSK-raming opgesteld. De SSK-raming betreft de kredietraming.

Als het projectteam deze subfase heeft afgesloten dan actualiseert de projectleider het projectplan en stelt een afwijkingenmemo op waarin de afwijkingen van het voorontwerp ten opzichte van het projectplan worden vastgelegd en de AO voorstelt om deze afwijking te accepteren.

Tijdens de afsluitende bespreking evalueert het projectteam de subfase van het voorontwerp.

De subfase voorontwerp is afgerond als de AO instemt met de resultaten van deze subfase.

De resultaten van deze subfase zijn:

- Het voorontwerp is gereed. Het projectteam staat achter de gekozen oplossing
- Er is een bouwkostenraming en een door de AO vastgestelde kredietraming (in SSK). De kredietraming geeft aan of de geraamde projectkosten binnen het beschikbaar gestelde krediet passen.

- De planning is geactualiseerd. Er is een nieuwe mijlpaalplanning door de AO vastgesteld.
- De projectleider stelt een afwijkingenmemo ten opzichte van het projectplan op.
- Het projectplan is indien nodig geactualiseerd.

Als aan deze voorwaarden is voldaan dan tekent de AO het onderdeel voorontwerp af op de checklist mijlpaalbesluiten.

1.5.3.3 Realisatiebesluit / definitief ontwerp

Na het voorontwerp wordt het definitief ontwerp opgesteld. In het definitief ontwerp wordt het voorontwerp verder uitgewerkt tot alle ontwerpkeuzes zijn gemaakt. De laatste resultaten van de onderzoeken zijn nu beschikbaar en kunnen worden verwerkt in het definitief ontwerp. Alle keuzes worden onderbouwd in de "Toelichting op het ontwerp".

Van het definitief ontwerp wordt een bouwkostenraming en een SSK-raming opgesteld. De SSK-raming betreft de kredietraming. Het ontwerp wordt getoetst aan het plan in hoofdlijnen.

Verder vindt er in deze fase afstemming plaats met derden in verband met eventuele vergunningen, toestemmingen, grondverwervingen, publiciteit, etc.

Als het projectteam deze subfase heeft afgesloten dan actualiseert de projectleider het projectplan en stelt een afwijkingenmemo op waarin hij de afwijkingen van het definitief ontwerp ten opzichte van het projectplan vastlegt en de AO voorstelt om deze afwijking te accepteren.

De subfase definitief ontwerp is afgerond als de AO instemt met de resultaten van deze subfase. De resultaten zijn:

- Het definitief ontwerp is gereed, het projectteam staat achter de gekozen oplossing;
- De toelichting op het ontwerp is gereed;
- Er is een bouwkostenraming en een door de AO vastgestelde kredietraming (in SSK). De kredietraming geeft aan of de geraamde projectkosten binnen het beschikbaar gestelde krediet passen;
- De planning is geactualiseerd. Er is een nieuwe mijlpaalplanning door de AO vastgesteld;
- De projectleider stelt een afwijkingenmemo ten opzichte van de projectplan op;
- Het projectplan is geactualiseerd.

Als aan deze voorwaarden is voldaan dan tekent de AO het onderdeel definitief ontwerp af op de checklist mijlpaalplanning

1.5.4 Realisatiefase

REALISATIEFASE				
Van toepassing	Subfase	AO is accoord	Criteria	In projectdossier aanwezig document
☐	Contractstukken	☐	De bestektekeningen zijn gereed.	Bestektekeningen.
		☐	Het bestek en de overige contractstukken zijn gereed.	Contractstukken
		☐	Er is een kredietraming voor aanbesteding opgesteld .	Door AO ondertekende kredietraming voor aanbesteding.
		☐	De planning is geactualiseerd	Geactualiseerde projectplanning
		☐	De kredietraming voor aanbesteding is opgenomen in het overzicht vrije ruimte projectkredieten en past hierbinnen of het AO-overleg heeft een besluit genomen als dit niet het geval is.	Het overzicht vrije ruimte projectkredieten met daarin de opgestelde kredietraming of een besluit van het AO-overleg in het verslag van het AO-overleg.
		☐	Het projectplan is geactualiseerd t.b.v. de aanbesteding.	Door de AO ondertekend geactualiseerd projectplan.
		☐	Alle benodigde vergunningen zijn door de bevoegde instanties verleend.	Betreffende correspondentie.
		☐	Alle grondeigenaren hebben ingestemd met het door de provincie in gebruik nemen van de benodigde gronden.	Betreffende correspondentie.
De AO ondertekent voor het bereiken van de mijlpaal CONTRACTSTUKKEN:			datum	ondertekening AO
☐	Gunningsbesluit	☐	Het Procesverbaal van aanbesteding is opgesteld.	Door de aanbesteder ondertekend Procesverbaal van aanbesteding.
		☐	Er is een kredietraming na aanbesteding opgesteld .	Door AO ondertekende kredietraming na aanbesteding.
		☐	De kredietraming na aanbesteding is opgenomen in het overzicht vrije ruimte projectkredieten en past hierbinnen of het AO-overleg heeft een besluit genomen als dit niet het geval is.	Het overzicht vrije ruimte projectkredieten met daarin de opgestelde kredietraming of een besluit van het AO-overleg in het verslag.
		☐	Er is een gunningsvoorstel opgesteld.	Door gemandateerd budgethouder geparafeerd gunningsvoorstel.
De AO ondertekent voor het bereiken van de mijlpaal GUNNINGSBESLUIT:			datum	ondertekening AO
☐	Opgeleverd hoofdproduct	☐	Het Procesverbaal van oplevering is opgesteld.	Het door de AO ondertekende Procesverbaal van oplevering
De AO ondertekent voor het bereiken van de mijlpaal OPGELEVERD HOOFDPRODUCT:			datum	ondertekening AO
☐	Opgeleverd bijproduct	☐	De PL heeft aan de AO gemaild dat het (de) bijproduct(en) gereed is (zijn).	Mail van de PL.
De AO ondertekent voor het bereiken van de mijlpaal OPGELEVERD BIJPRODUCT:			datum	ondertekening AO

1.5.4.1 Inleiding

In de realisatiefase worden de resultaten van de planuitwerkingsfase vertaald naar de contractstukken, wordt het werk op de markt gebracht en maakt de opdrachtnemer de gevraagde producten.

De realisatiefase kent drie subfasen:

- a. Aanbestedingsbesluit / Contractstukken;
- b. Aanbesteding en gunning;
- c. Uitvoering.

Tegelijkertijd moeten dan de vergunningen zijn verleend en eventuele benodigde grondverwervingen zijn geregeld. In de realisatiefase wordt het ontwerp uitgewerkt naar één of meerdere contracten voor aanbesteding i.v.m. de uitvoering. De keuze voor een contractvorm wordt in de definitiefase bepaald. Voor een traditionele contractvorm betreft dit een bestek (met tekeningen). Aan de hand van het bestek wordt een besteksraming gemaakt en de kredietraming geactualiseerd. Indien er gekozen is voor een traditionele aanbestedingsvorm wordt de “standaard” procesbeschrijving gevolgd en vindt de aanbesteding in de subfase “voorbereiding” plaats. De vaststelling van de aanbestedingscontracten dient als beslismoment te worden vastgelegd in het projectplan.

Indien gekozen wordt voor een alternatieve contractvorm zal er een verdere invulling moeten komen voor de alternatieve contractvorm. Hiervoor dient de UAV-gc 2005 als richtlijn. De keuze voor deze contractvorm zal in dat geval in een eerdere (sub)fase van het project plaatsvinden.

1.5.4.2 Contractstukken

In de planuitwerkingsfase zijn alle ontwerpkeuzes gemaakt. In de subfase contractstukken worden alle contractstukken opgesteld. Parallel wordt de definitieve keuze gemaakt voor de aanbestedingsvorm. Europees, nationaal of meervoudig onderhands, EMVI of met motivatie toch op laagste prijs. De samenstelling van de contractstukken is mede afhankelijk van deze keuze.

In deze fase wordt ook bepaald op welke wijze er wordt aanbesteed. De contractsoverwegingen worden in projectteamverband gemaakt waarbij in ieder geval ook de directievoerder en de jurist een adviserende rol vervullen.

De tekeningen van het definitief ontwerp worden uitgewerkt tot bestekstekeningen. De aanbestedingsleidraad en de gunningscriteria worden opgesteld. Aan de hand van de bestekstekeningen wordt het bestek en de bouwkostenraming en de kredietraming (in SSK) opgesteld.

De subfase contractstukken is afgerond als de AO instemt met de resultaten van deze subfase. De resultaten zijn:

- de bestekstekeningen en het bestek zijn gereed;
- er is een bouwkostenraming en een door de AO vastgestelde kredietraming (in SSK) voor de aanbesteding. De kredietraming voor aanbesteding is opgenomen in het overzicht vrije ruimte projectkredieten. De kredietraming geeft aan of de geraamde projectkosten binnen het beschikbaar gestelde krediet passen;
- alle benodigde vergunningen, ontheffingen etc zijn door de bevoegde instanties verleend;
- alle grondeigenaren hebben ingestemd met het door de provincie in gebruik nemen van de benodigde gronden;
- het projectplan is geactualiseerd;
- de fase is geëvalueerd.

1.5.4.3 Aanbesteding en gunning

Uitvoering van het project wordt aangeboden aan de markt, afhankelijk van de opdrachtwaarde enkelvoudig of meervoudig onderhands of in de vorm van een al dan niet nationale of Europese openbare of niet-openbare procedure (zie bijlage 12). De meest geschikte vorm van aanbesteding is in een eerdere fase in overleg met de aanbestedingsjurist en contractdeskundige reeds bepaald.

Een onderhandse aanbesteding vindt plaats door een schriftelijke uitnodiging aan één of meerdere marktpartijen om offerte uit te brengen. De keuze voor partijen dient schriftelijk te worden gemotiveerd (zie bijlage 14). Voor partijen offerte uitbrengen bestaat de mogelijkheid om vragen over de opdracht te stellen. De antwoorden op deze vragen worden gebundeld in een zogenaamde ‘nota van inlichtingen’ die door de contractdeskundige, na een eventuele check door de afdelingsjurist, aan alle betrokken marktpartijen wordt verstuurd. Vervolgens kan offerte worden uitgebracht.

Aanbesteding door middel van de openbare en niet-openbare procedure vindt plaats via het elektronische Tenderd. Ingeval van een openbare procedure plaatst de contractdeskundige de aankondiging van de opdracht inclusief de aanbestedingsstukken op Tenderd. Voor inschrijving hebben partijen ook in deze procedure de mogelijkheid om vragen te stellen over de aanbesteding. De betreffende nota van inlichtingen wordt eveneens op Tenderd gepubliceerd. De daadwerkelijke ‘aanbesteding’ is het moment dat de ingediende inschrijvingen worden geopend. De contractdeskundige doet hiervan schriftelijk verslag: het proces-verbaal van opening van de inschrijvingen (zie bijlage 13).

De niet-openbare procedure verloopt in twee fasen. De selectiefase behelst het, via Tenderd, selecteren van een vooraf bepaald aantal marktpartijen. De inschrijvingsfase verloopt vervolgens conform de openbare procedure, zij het dat uitsluitend de vooraf geselecteerde marktpartijen mogen inschrijven.

Aan de hand van een in de aanbestedingsstukken beschreven beoordelingsmodel wordt de winnende inschrijving bepaald; bij deze beoordeling wordt altijd meegekeken door de aanbestedingsjurist. De projectleider stelt op basis van de beoordeling een gunningsvoorstel op. Dit gunningsvoorstel is altijd onder voorbehoud van de positieve uitkomst van een Bibob-onderzoek naar de potentiële opdrachtnemer dat bij opdrachten met een geraamde waarde van € 500.000 of meer standaard dient te worden uitgevoerd. Conform de checklist mijlpaalbesluiten dient de AO in te stemmen met het voorgenomen gunningsbesluit.

In het geval van een meervoudige onderhandse aanbesteding wordt mede gebruik gemaakt van de inzichten uit Past Performance (zie bijlage 18). De uit te nodigen partijen (minimaal 3, maximaal 5) bestaan deels uit nieuwe partijen (1/3) en deels uit partijen waarmee goede ervaringen zijn opgedaan (2/3) in het verleden. Indien mogelijk wordt ook minimaal een partij uit de regio uitgenodigd.

In geval van een onderhandse procedure kan, na een standstill-periode van 10 dagen, worden

overgegaan tot gunning van de opdracht aan de winnende partij; verliezende partijen worden van de gunning in kennis gesteld. In geval van een openbare of niet-openbare procedure wordt eerst een ‘voorlopige gunning’ aan alle inschrijvers bekendgemaakt, waarna een wettelijk minimum voorgeschreven zogenaamde standstill-termijn (Alcatel) van 20 kalenderdagen in acht dient te worden genomen. Belanghebbenden hebben de mogelijkheid om binnen deze termijn hun bezwaren tegen de voorlopige gunning kenbaar te maken door middel van het aanspannen van een kort geding. Als er geen bezwaren zijn, kan de opdracht na verloop van de standstill-termijn definitief worden gegund.

Ingeval er tijdens de standstill-termijn één of meerdere kort gedingen worden aangespannen, wordt de AO op de hoogte gebracht en wordt de aanbestedingsjurist om advies gevraagd. Het besluit van de AO en het juridisch advies worden schriftelijk vastgelegd. Eveneens dienen, gelet op de duur van een kort geding van minimaal 6 weken, alle inschrijvers te worden verzocht de gestanddoeningstermijn te verlengen. Na afloop van het kort geding kan, afhankelijk van de uitspraak van de rechter, worden overgegaan tot definitieve gunning, een nieuwe voorlopige gunning of intrekking van de aanbesteding. Hiermee is de subfase aanbesteding en gunning afgerond.

De mijlpaal gunningsbesluit is bereikt als de AO instemt met de resultaten van de aanbesteding. Deze resultaten zijn:

- Het Proces Verbaal van Aanbesteding is opgesteld en ondertekent door de projectleider;
- De kredietraming na aanbesteding is opgesteld en is opgenomen in het overzicht vrije ruimte projectkredieten. Het beschikbare krediet past binnen de bandbreedte van de kostenraming;
- Er is een gunningsvoorstel opgesteld.

1.5.4.4 Uitvoering

Tijdens de subfase uitvoering worden de in de contractstukken gevraagde producten en diensten door de opdrachtnemer gemaakt. De directievoerder begeleidt het werk, bijgestaan door de opzichter en de toezichthouder, en ziet er op toe dat de opdrachtnemer de gevraagde producten levert en

zich houdt aan de voorwaarden die in de contractstukken staan. De directievoerder zorgt ervoor dat er een ordentelijke (bestek)administratie wordt bijgehouden. Tevens worden tussentijds de resultaten van de Past Performance gedeeld (zie bijlage 18). Het werk wordt opgeleverd als beide partijen het Proces Verbaal van Oplevering ondertekenen. De projectleider blijft eindverantwoordelijk voor het te realiseren werk en legt aan de AO regelmatig verantwoording af over de voortgang van het werk.

Voor de uitvoering wordt een toezichtplan opgesteld als onderdeel van het projectplan (zie bijlage 11). Op basis van dit toezichtplan wordt door de directievoerder de benodigde capaciteit aan toezicht geregeld bij de betreffende opzichter van de vestiging.

1.5.5 Afrondingsfase

1.5.5.1 Inleiding

In deze fase wordt het project afgesloten. Het eindresultaat wordt overgedragen aan de beheerder en de belangrijkste ervaringen van het project worden vastgelegd. Via het AO overleg wordt decharge verleend.

Het goed afronden van een project is belangrijk. Door het goed afsluiten wordt de verankering van het projectresultaat bevorderd en kunnen nieuwe projecten beter worden opgezet.

De afrondingsfase kent vier onderdelen:

- De onderhoudsperiode
- De overdracht aan beheer
- Evaluatie van de uitvoering van het project;
- Decharge van de AO

AFRONDINGSFASE				
Van toepassing	Subfase	AO is accoord	Criteria	In projectdossier aanwezig document
☐	Decharge AO-infra	☐	De formele overdracht aan Beheer heeft plaatsgevonden.	Door de AO ondertekend overdrachtsdocument.
		☐	Door het projectteam (inclusief AO) is het project geëvalueerd .	Door de AO ondertekend evaluatierapport
		☐	De AO is decharge verleend door het AO-overleg.	De decharge is vastgelegd in het verslag van het AO-overleg.
		☐	T.b.v. de decharge van de AO in het AO-overleg is er door de planner een analyse gemaakt van het gerealiseerde tijspad versus het geplande tijspad.	Memo van de planner met de analyse.
		☐	T.b.v. de decharge van de AO in het AO-overleg is er door de planner een analyse gemaakt van de gerealiseerde uren versus de geplande uren.	Memo van de planner met de analyse.
		☐	T.b.v. de decharge van de AO in het AO-overleg is er door de afdelingscontroller een nacalculatie van de projectfinancien gemaakt.	Memo van de afdelingscontroller met de analyse
			datum	ondertekening AO
De AO ondertekent voor het bereiken van de mijlpaal DECHARGE AO-INFRA:				

1.5.5.2 Onderhoudsperiode

De directievoerder organiseert de vooropneming van het werk met de projectleider en opzichter beheer. Vervolgens is de directievoerder verantwoordelijk voor de opneming / oplevering van het werk met de aannemer en worden er met de opdrachtnemer afspraken gemaakt over de werkzaamheden die de opdrachtnemer nog tijdens de onderhoudsperiode moet uitvoeren. De opdrachtgever stuurt de opdrachtnemer hiervoor een brief. Als de opdrachtnemer aan al zijn verplichtingen heeft voldaan dan wordt de bankgarantie na afloop van de onderhoudsperiode aan de opdrachtnemer teruggestuurd en wordt het project administratief met de opdrachtnemer afgewikkeld.

1.5.5.3 Overdragen aan beheer

De opzichter beheer is reeds betrokken bij de vooropneming van het werk voordat de oplevering plaatsvindt. Tijdens het project is een aantal beheertaken tijdelijk overgedragen aan de projectorganisatie (dit geldt niet voor werkzaamheden van de calamiteitendienst). Na oplevering dient de interne verantwoordelijkheid voor het werk te worden overgedragen aan Bureau Wegen en Vaarwegen, zoals dat ook gebeurt tussen opdrachtnemer en opdrachtgever bij de oplevering van het werk.

De overdracht aan de beheerder vindt zo spoedig mogelijk plaats na oplevering van het werk en voor het verstrijken van de onderhoudstermijn. De projectleider draagt het projectdossier over aan beheer (zie bijlage 16).

1.5.5.4 Evaluatie project en onderhoudsperiode

Het project wordt na afronding binnen 1 maand na oplevering van een werk officieel geëvalueerd door de projectleider, AO en de projectteamleden. De evaluatie vindt plaats aan de hand van het evaluatieformulier Projecten Infra (zie bijlage 15). Na afsluiting van het project wordt het projectdossier ter archivering vrijgegeven bij DIM. Daarnaast wordt de Past Performance en beoordeling van de opdrachtnemer afgerond (zie bijlage 18).

1.5.5.5 Decharge AO

De laatste stap in het project is de decharge van de AO. De AO agendeert de decharge in het AO-overleg en overlegt de voorgeschreven documenten. Vervolgens neemt het AO-overleg een besluit over de decharge.

De mijlpaal decharge is bereikt als het AO-overleg de AO decharge verleent op basis van de volgende documenten:

- De formele overdracht aan beheer heeft plaatsgevonden;
- Door het projectteam is het project geëvalueerd
- Door de planner is een analyse gemaakt van het gerealiseerde tijdpad versus het geplande tijdpad en de gerealiseerde uren versus de geplande uren;
- Door de afdelingscontroller is er een (na) calculatie gemaakt van de projectfinanciën.

Na de decharge van het AO is de projectorganisatie opgeheven, wordt het krediet aan het eind van het boekjaar in de jaarafrekening afgesloten en wordt het projectdossier gearchiveerd naar DIM.

2 BEHEERSASPECTEN

2.1 Inleiding

De te realiseren producten worden opgenomen in het P-MIRT / 4-up dat door het college van Gedeputeerde Staten wordt vastgesteld.

In paragraaf 1.5.2.5 is aangegeven aan welke beheersaspecten aandacht moet worden gegeven. Daarbij wordt gewerkt met de GOTICK (Geld, Organisatie, Tijd, Informatie, Communicatie en Kwaliteit). Gedurende het hele project zijn deze beheersaspecten van belang en zijn deze onderdeel van de mijlpaalplanning, het gesprek tussen AO en de projectleider.

In de quickscan en in het verkenningenrapport, indien deze aan de orde is, worden er randvoorwaarden met betrekking tot de beheersaspecten voor de werken vermeld.

2.2 Geld

In het P-MIRT / 4-up zijn voor de verschillende projecten de kredieten voor het volgend jaar ter beschikking gesteld. Door Provinciale Staten worden bij de begrotingsbehandeling raamkredieten beschikbaar gesteld. Op basis daarvan is voor de uit te voeren werken geld beschikbaar. Voorbereidingskosten komen via het voorbereidingskrediet uiteindelijk ook ten laste van de kredieten.

In paragraaf 1.5 is aangegeven dat bij elke stap die wordt gezet zoals aangegeven in de checklist mijlpaalbesluiten er een bouwkostenraming en een door de AO ondertekende kredietraming (in SSK) wordt opgesteld. Op deze momenten wordt beoordeeld of de geraamde projectkosten binnen het beschikbaar gestelde krediet passen.

Na de bestekraming neemt de AO de beslissing om wel of niet aan te besteden. Bij een tekort op de bestekraming wordt een voorstel voor aanvullend krediet voorgelegd aan het afdelingshoofd. Na aanbesteding past de P&C medewerker het krediet aan op basis van de kredietopstelling na aanbesteding. Het tekort of overschot wordt uitgewisseld met het betreffende raamkrediet. De P&C medewerker houdt de uitputting van de raamkredieten in de gaten.

2.2.1 Uitgangspunten en systematiek kostenramingen

Een kredietraming bestond tot eind 2014 uit een linker- en rechter kolom en uit een aantal vaste onderdelen. In de linkerkolom worden de geraamde bouwkosten opgenomen en na aanbesteding ook de inschrijvingssom van de aannemer. Dit is de grootste kostenpost van een raming. In de rechterkolom worden bedragen opgenomen voor engineering (= VAT-kosten en onderzoekskosten), grondaan-koop, de post onvoorzien, etc.

De kredietramingen met de genoemde linker en rechterkolom worden eind 2014 vervangen door SSK-ramingen (SSK= Standaardsystematiek voor Kostenramingen).

De genoemde bouwkostenramingen en kredietramingen worden door de kosten- en contractdeskundigen opgesteld en/of getoetst op basis van de uitgangspunten die zijn vastgelegd in bijlage 19 (= memo "Uitgangspunten kostenramingen Infra").

Het voordeel van SSK-ramingen is:

- Gestructureerde ramingsopbouw;
- Duidelijke onderverdeling in kostencategorieën;
- Voldoende ruimte voor risicoreservering, nader te detailleren etcetera;
- SSK is een methodiek die landelijk in de gehele gww-sector (overheden, ingenieursbureaus en aannemers) gebruikt wordt.

Een SSK-raming is onderverdeeld in de volgende kostencategorieën:

- Bouwkosten;
- Vastgoedkosten;
- Engineeringskosten;
- Overige bijkomende kosten.

Bouwkosten:

Kosten die benodigd zijn voor het daadwerkelijk realiseren / uitvoeren van een werk (voorheen vermeld in de "linker kolom").

Vastgoedkosten:

Kosten voor het verwerven van grond en eventueel aanwezige opstallen (voorheen vermeld in de "rechter kolom").

Engineeringskosten:

Kosten voor het engineeren van een project door opdrachtgever en/of opdrachtnemer inclusief alle benodigde onderzoekskosten; ook wel VAT-kosten genoemd (voorheen vermeld in de “rechter kolom”)

Overige bijkomende kosten:

Kosten die niet in bovenstaande categorieën thuis horen, waaronder kosten voor leges, vergunningen, kabels en leidingen, etc. (voorheen vermeld in de “rechter kolom”)

De vier kostencategorieën worden vervolgens onderverdeeld in kolommen met daarin de volgende kostengroepen:

- directe kosten benoemd;
- directe kosten nader te detailleren; zie percentage in bijlage 19;
- indirecte kosten (= staartkosten / overhead);
- risicoreservering (=risico behorend bij een kostencategorie en/of object), zie percentage voor overschrijding hoeveelheden (2,5%) en meerwerk per werktipe (van 5 tot 15%) in bijlage 20.

Risico:

Naast de genoemde risicoreservering, waarin de risicokosten zijn toe te schrijven aan de diverse kostencategorieën en aan diverse objecten (wegen, kunstwerken etc.) is in een SSK-raming ruimte voor de volgende risico-kosten:

- objectoverstijgende risico's; zie extra risicopercentage (10% of onderbouwd met behulp van risico-sessie) in bijlage 19;
- onzekerheidsreserve;
- reservering scope-wijzigingen.

Zie voor de opbouw van een SSK-raming bijlage 20 (Excel-sheet SSK-ramingen).

2.2.2 Post onvoorzien

In de uitvoeringsfase - wanneer het grootste deel van de uitgaven wordt gerealiseerd - is echt duidelijk wat de kosten zijn, inclusief eventuele mee- en tegenvallers. In dit stadium (met name bij het afronden van een project door middel van een eindafrekening) wordt een beroep gedaan op de post onvoorzien. In de verkenningen- en planstudie fase niet. (zie bijlage 21)

De post onvoorzien is bedoeld voor onvoorziene uitgaven, bijvoorbeeld:

1. Meerwerk gedurende de realisatie van een project door onvolledigheden in het bestek.
2. Meerwerk gedurende de realisatie van een project door niet beïnvloedbare grootheden, zoals weersomstandigheden.
3. Meerwerk door voorziene omstandigheden waarvan de omvang vooraf onbekend is, zoals teerhoudend asfalt.
4. Meerwerk gedurende de realisatie van een project door een aanvullende nieuwe opdracht, zoals de aanleg van een nieuw fietspad dat geen uitmaakt van de projectopdracht.

Belangrijk daarbij zijn de afspraken over de beheersing van het onderdeel van de post onvoorzien:

1. Er wordt niet overgegaan tot het instellen van één post onvoorzien voor alle projecten.
2. In plaats daarvan wordt de post onvoorzien per projectkrediet opgedeeld in een post onvoorzien voor onder- en overschrijding verrekenbare hoeveelheden (2,5%) onder verantwoordelijkheid van de projectleider/directie. En een post onvoorzien voor meerwerk (5 tot 15% afhankelijk van het type werk) onder verantwoordelijkheid van de AO.
3. Deze posten onvoorzien worden afzonderlijk geraamd op basis van ervaringscijfers en afzonderlijk opgenomen in de raming.
4. Intentie is de posten onvoorzien steeds beter te onderbouwen door betere risico-analyses en financiële nacalculaties.

2.3 Organisatie

Ten aanzien van het contracteren en toewijzen van medewerkers aan het project gelden een aantal spelregels. De AO legt voor zijn project in overleg met de desbetreffende bureauhoofden personele capaciteit vast. Op basis van deze afspraken gaat de projectleider in overleg met de projectmedewerkers. De projectleider en planner zorgen voor de vastlegging van de inzet van de projectmedewerkers binnen Sagitta en het planningspakket Powerproject.

De medewerkers ontvangen het projectplan waarin staat aangegeven in welke periode zij nodig zijn en

voor hoeveel uur. Ook staan er deadlines vermeld wanneer de projectonderdelen opgeleverd moet worden.

Projectmedewerkers zijn nodig om de activiteiten uit het projectplan uit te voeren. Het is een samenspel tussen projectleider en planner om de projectmedewerker van de juiste discipline op het juiste moment voor het project beschikbaar te hebben. De capaciteit van de projectmedewerkers is gekoppeld aan de activiteiten uit de planning. De benodigde capaciteit wordt bepaald door de projectleider in overleg met de projectmedewerker. De planner koppelt de gevraagde capaciteit aan de activiteit. Het kan voorkomen dat de benodigde periode voor een activiteit en de beschikbaarheid van de projectmedewerker van de gevraagde discipline niet synchroon lopen. Bekeken wordt dan door de planner of er mogelijkheden zijn om door het schuiven van activiteiten hierin verandering te brengen zonder aan de randvoorwaarden van de desbetreffende projecten te tornen. Als het onderzoek tot een positief resultaat leidt dan worden de wijzigingen doorgesproken met de projectleiders van de desbetreffende projecten alvorens deze worden doorgevoerd. Als ook de mogelijkheden van het schuiven in activiteiten niet leiden tot een positief resultaat dan worden de mogelijkheden van uitbesteden of inhuren door de planner onderzocht. Als dat onderzoek tot een positief resultaat leidt dan wordt het uitbesteden of inhuren met de projectleider besproken en in gang gezet.

2.4 Tijd

In het P-MIRT / 4-up is ook het uitvoeringsjaar opgenomen van de civiele projecten. De doorlooptijd van een civiel werk is, zoals aangegeven in paragraaf 1.3, sterk afhankelijk van het type project en de complexiteit (A-, B- of C-project) en de daarvoor uit te voeren activiteiten. Daarnaast is van belang of er grondverwerving noodzakelijk is voor het project en er langere vergunningtrajecten dan wel planologische procedures moeten worden doorlopen. Het is van belang dat in de definitiefase reeds te bekijken zodat de consequenties voor de planning kunnen worden bepaald en de risico's daarvan kunnen worden beschreven.

In de quickscan van een werk zijn de randvoorwaarden opgenomen. Eén van de randvoorwaarden is de tijd. In ieder geval is opgenomen in welk uitvoeringsjaar het werk uitgevoerd moet worden. Soms is nog een periode in dat uitvoeringsjaar aangegeven als dat essentieel voor het werk is. Planning is het gebruikte hulpmiddel voor het tijdig realiseren van het hoofdproduct en het beschikbaar zijn van voldoende capaciteit voor de benodigde projectmedewerkers. Zodra het werk wordt opgenomen in het p-MIRT / 4-up krijgt het een planning. Eerst een planning die op basis van de quickscan(s) is afgeleid van een planningsmodel. Zodra een projectleider aan het project is toegevoegd wordt deze planning projectspecifiek gemaakt en vastgesteld door de AO.

Deze projectspecifieke planning bestaat uit twee onderdelen:

- a. De mijlpalenplanning
- b. De activiteitenplanning

a. De mijlpalenplanning

De planning is vanwege de beheersbaarheid in logische fasen en subfasen opgedeeld. Aan elke fase en sommige subfasen zijn mijlpalen verbonden. Deze zijn gekoppeld aan de activiteiten uit de activiteitenplanning. Voor deze mijlpalen is bepaald welke producten dan gereed moeten zijn. Zie hiervoor paragraaf 1.5. De mijlpalenplanning biedt de AO de mogelijkheid om op hoofdlijnen te sturen. In het projectplan wordt vastgelegd welke mijlpalen er in de mijlpalenplanning worden opgenomen. De mijlpalenplanning die onderdeel uitmaakt van het (geactualiseerde) projectplan wordt dan bevroren. Soms besluit de AO om tussentijds, dus los van een actualisatie van het projectplan, de mijlpalenplanning opnieuw vast te stellen. Dat is meestal het geval als er sprake is van achterstand die niet meer ingelopen kan worden of de activiteiten dusdanig veranderd zijn dat er niet meer op de bevroren mijlpalenplanning gestuurd kan worden.

b. De activiteitenplanning

Activiteiten zijn nodig om de werken tot stand te brengen. In de planningsmodellen zijn de activiteiten voor een standaardwerk opgenomen. Aan de hand van de quickscan(s) wordt een planningsmo-

del gekozen en worden de activiteiten afgestemd op de quickscan(s). Zodra er een projectleider aan het project is toegewezen wordt er een project-specifieke activiteitenplanning gemaakt. Belangrijkste gevolgtrekking uit deze projectspecifieke planning is het moment dat er met het project moet worden begonnen om binnen de randvoorwaarden van het project het hoofdproduct in de ideale uitvoeringsperiode te realiseren.

Het projectenproces in dit handboek begint met het intakegesprek. Daarna volgen de projectopdracht en de Project Start Up. Tijdens de PSU wordt onder andere gesproken over het tijdsplan van het project en de capaciteitsinzet voor het project. Na de PSU worden de activiteiten- en mijlpalenplanning gemaakt die onderdeel worden van het projectplan. De activiteitenplanning wordt dan samen met de mijlpalenplanning door de AO vastgesteld en dan door de planner bevroren. De activiteitenplanning wordt actueel gehouden. De actuele stand van zaken ten opzichte van de bevroren planning wordt gemonitord. Bij elke actualisatie van het projectenplan wordt de mijlpalenplanning samen met de activiteitenplanning opnieuw door de AO vastgesteld en dan door de planner bevroren. Er zijn nog meer momenten dat de planning opnieuw wordt vastgesteld en bevroren. Zie hiervoor bij a) De mijlpalenplanning.

Wijzigingen in de activiteiten van een projecten kunnen gevolgen hebben voor de uitvoeringsperiode en voor de capaciteitsinzet van de projectmedewerkers.

Monitoring

Periodiek wordt de actuele situatie van de mijlpalen vergeleken met de bevroren mijlpalenplanning. Van de stand van zaken van alle projecten samen wordt een rapportage opgesteld en besproken in het AO-overleg. Aan de hand van deze rapportages neemt de AO maatregelen om te voorkomen dat het project niet binnen de randvoorwaarden van het project wordt uitgevoerd. Dat kan zijn het inlopen van de achterstand, het wijzigen van de planning of het AO-overleg laten besluiten tot het wijzigen van de randvoorwaarden van het project.

2.5 Informatie

Bij de projecten is informatie op verschillende manieren van belang:

- De informatie die verzameld wordt om keuzes te maken in het project;
- De besluitmomenten en de bijbehorende producten zoals deze in hoofdstuk 1 worden vermeld.

Voor alle informatie is het essentieel dat de stukken goed terug te vinden zijn in het archiefsysteem. In de mijlpalenplanning is daarvoor per fase aangegeven wat er in het archiefsysteem moet worden opgeslagen. De afgelopen jaren zijn daarvoor afspraken gemaakt zodat iedereen op dezelfde wijze de stukken opbergt (zie bijlage 17). Het opslaan van de stukken zal regelmatig moeten worden geëvalueerd en bezien zal moeten worden of er verbeteringen of aanpassingen nodig zijn.

2.6 Communicatie

Ten behoeve van het projectplan (zie paragraaf 1.5.2.5) wordt in het kader van de factor C methode een omgevingsanalyse opgesteld, een kernboodschap geformuleerd en een communicatiekalender opgesteld. Belangrijk is om gedurende het project, ook afhankelijk van de complexiteit van het project en de omgevingsfactoren voor de verschillende doelgroepen, de communicatie en de betrokkenheid van de verschillende partijen te bepalen. Dit maakt ook onderdeel uit van de gesprekken tussen AO en de projectleider.

Omgevingsanalyse

De kern van de methode is het maken van een grondige omgevingsanalyse, tijdens een werkbijeenkomst waaraan een groep betrokkenen actief deelneemt (bijvoorbeeld een projectgroep, eventueel aangevuld met externen). Samen nemen we de tijd om de analyse goed te maken. De deelnemers worden zich hierdoor beter bewust voor wie ze werken, en gaan daardoor ook bewuster aan de slag. Belangrijk is niet alleen te denken aan direct omwonenden van een project maar ook belanghebbenden in een bredere omgeving. De tijdsinvestering van één tot twee dagdelen verdient zich daarmee zeker terug. De kwaliteit

van de analyse zorgt ervoor dat er tijdens een project of beleidstraject veel minder verrassingen komen, er minder ‘reparatiewerk’ hoeft plaats te vinden en van meet af aan veel beter op de interactie met de omgeving kan worden geanticipeerd. Per project- of beleidsfase is een actualisering gewenst.

Kernboodschap

De kernboodschap is de rode draad voor de communicatie over het beleid of een project. De kernboodschap wordt gemaakt vanuit het perspectief van de doelgroep(en). Hun blik op de werkelijkheid is bepalend voor hoe er gecommuniceerd wordt. Of de provincie dat zelf niet ‘waar’ vindt of niet, dat maakt niet uit. Als het niet aansluit bij de beleving van de doelgroep(en), komt de boodschap niet over. Per doelgroep kan een kernboodschap andere accenten krijgen of worden andere woorden gebruikt. De kern blijft voor iedere doelgroep wel hetzelfde.

Kernboodschap in 7 stappen

1. Aanleiding van het maken van een kernboodschap
 - a. Organisatieniveau (organisatiebreed): collegeprogramma
 - b. Beleidsdossier niveau: voor 1 beleidsthema of project
 - c. Contactniveau: voor een openingsbijeenkomst of brief
2. Bepaal het doel

3. Bepaal de doelgroepen: het werkt het beste als je iemand voor je ziet voor wie je de boodschap schrijft.
4. Kritiek en repliek: verplaats je in de huid van. Welke vragen heeft de doelgroep. Hoe kijken zij tegen het onderwerp aan?
5. Sla de brug: verbind de wereld van de doelgroep met die van je beleidsveld/ project. Welke elementen moeten centraal staan (met de doelgroep voor ogen).
6. Orden de kernelementen: kijk (visie, mening standpunt, waarom moet ik dit weten), want (verklaring, feiten, argumenten, kan ik het nog volgen), dus (besluit, actie, wat moet ik er verder mee)
7. Schrijf de kernboodschap: gebruik woorden van de doelgroep, hoe korter hoe krachtiger, de doelgroep bepaalt de toon, eerlijk duurt het langst.

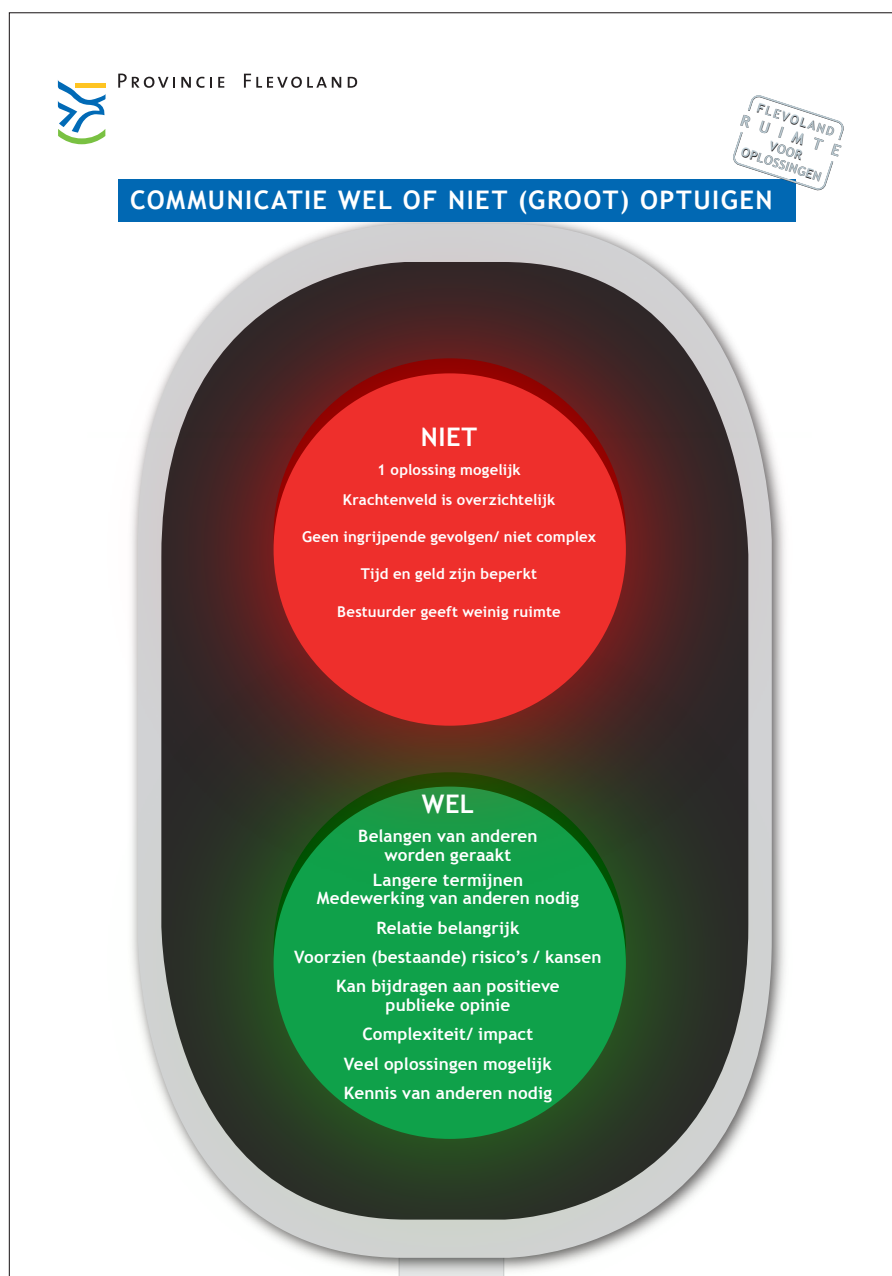
Kalender

Aan de hand van de omgevingsanalyse en de kernboodschap wordt de kalender opgesteld. In de communicatie kalender staan de mijlpalen van het beleid/ project centraal. Het gaat om mijlpalen als:

1. concept projectplan klaar
2. besluit AO projectplan
3. PS besluit nota X

Bijvoorbeeld:

Mijlpaal	Meeweten	Meedenken	Meedoen	Meebeslissen
Projectplan	Collega Y	Collega x	Projectteam	MT



2.7 Kwaliteit

Als basis worden de in de strategische uitvoeringsplannen vastgelegde kwaliteitsniveaus gehanteerd. Daarnaast geeft ook de ambtelijk opdrachtgever zijn uitgangspunten.

De kwaliteitscriteria hebben consequenties voor de uit te voeren activiteiten, de benodigde financiële middelen, doorlooptijd en menskracht.

3 ROLLEN EN VERANTWOORDELIJKHEDEN

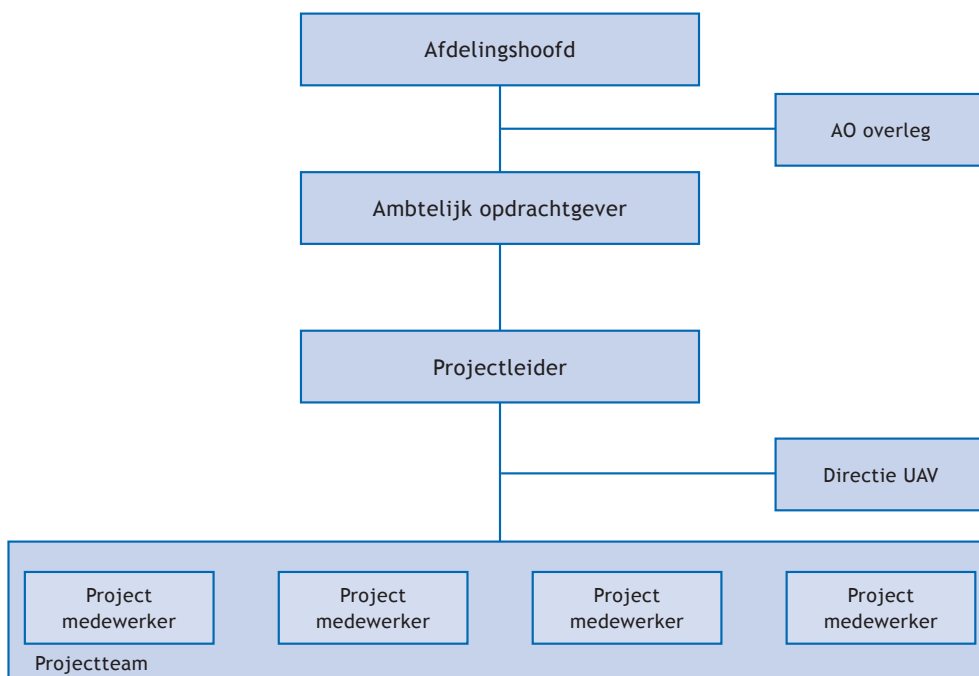
3.1 Inleiding

Binnen de provincie is er sprake van een splitsing tussen de werkzaamheden van de afdeling Ruimte en Mobiliteit en de afdeling Infrastructuur. De afspraak is dat het verkeers- en vervoersbeleid bij de afdeling Ruimte en Mobiliteit wordt gemaakt en de uitvoering bij de afdeling Infrastructuur plaatsvindt. Afgesproken is dat verkenningen van capaciteitsvraagstukken bij de afdeling Ruimte en Mobiliteit plaatsvinden en de planvormings- en realisatiefase van capaciteitsvraagstukken bij de afdeling Infrastructuur thuisheert. Dat betekent dat de hoofdlijn van de oplossing door Ruimte en Mobiliteit wordt beschreven (ligging van de weg, de capaciteit van de weg, de modal split, de gewichts-

klasse van een kunstwerk en de hoogtebeperking van een kunstwerk), waarbij ook het budget en een globale planning hoort. Vraagstukken over de inrichting van de weg en het ontwerp van een kunstwerk zijn onderwerpen die door Infrastructuur worden uitgewerkt.

Bij de realisatie van een project bestaan verschillende rollen met bijbehorende verantwoordelijkheden. Deze rollen staan in onderstaande figuur schematisch weergegeven. In de navolgende paragrafen worden de rollen en verantwoordelijkheden inhoudelijk besproken.

Figuur: Rollen in een project



3.2 Rollen en verantwoordelijkheden

In paragraaf 3.3 tot en met 3.23 worden de rollen en verantwoordelijkheden binnen de projecten geschetst.

3.3 Afdelingshoofd

Het afdelingshoofd heeft de bevoegdheid besluiten te nemen over de sturing van de afzonderlijke projecten die vallen buiten de kaders zoals deze zijn opgenomen in het P-MIRT en beschreven in de projectopdracht.

3.4 AO-overleg

Het organiseren van de voorbereiding en uitvoering van de werken uit het P-MIRT is de verantwoordelijkheid van het bureauhoofd van het Ingenieursbureau. Ten behoeve van de gezamenlijke aansturing van projecten en uitvoering van het p-MIRT is het AO-overleg in het leven geroepen voor besluitvorming over onderwerpen die buiten de kaders van het project vallen en voor besluitvorming over onderwerpen waar een gezamenlijk standpunt nodig is. Het AO-overleg is ingesteld om het afdelingshoofd te ondersteunen bij de besluitvorming. Het inrichtingsdocument van het AO is in bijlage 1 opgenomen.

3.5 Ambtelijk opdrachtgever

De ambtelijk opdrachtgever (AO) wordt door het AO-overleg aangewezen.

De AO vervult in samenspraak met de projectleider de rol van opdrachtgever conform hetgeen in de UAV is opgenomen. De AO heeft de bevoegdheid om alle besluiten te nemen die nodig zijn voor de realisatie en uitvoering van projecten behalve voor meerwerk dat niet noodzakelijk is om het project te kunnen uitvoeren. Deze scopewijzigingen worden vooraf ter goedkeuring voorgelegd aan het hoofd van de afdeling Infrastructuur.

In samenspraak met de projectleider, de planner en het betreffende bureauhoofd die de capaciteit moet leveren worden de definitieve projectop-

dracht en projectplan vastgesteld binnen de kaders die zijn opgenomen in het P-MIRT. De AO beoordeelt of het geleverde resultaat voldoet aan de afspraken die in de opdracht zijn vastgelegd (kwaliteit, planning, kosten). De projectleiders leggen periodiek aan de AO verantwoording af over het project.

De AO functioneert tevens als klankbord voor de projectleiders bij het maken van de juiste keuzes. De projectleiders en medewerkers zijn zelf verantwoordelijk voor de inhoudelijke inbreng van hun specialisme.

De AO levert de noodzakelijke menskracht, materialen en/of financiële middelen voor het project en spreekt de bureauhoofden aan op hun verantwoordelijkheid in deze. Indien noodzakelijk vindt besluitvorming over prioritering van werkzaamheden door het afdelingshoofd en/of het AO-overleg plaats.

Binnen het toegekende mandaat tekent de AO voor de opdrachten en facturen. De AO neemt tijdig beslissingen over tussentijdse kernbesluiten conform de afgesproken mijlpaalplanning voor het project.

De AO is verantwoordelijk voor de evaluatie van de beheersing van het project en de implementatie van de bevindingen uit die evaluatie.

3.6 Projectleider

De projectleider heeft de leiding over een projectteam met als doel de realisatie van het vooraf overeengekomen concrete resultaat binnen de specifiek toegekende middelen. De projectleider is (qua kennis- en vaardighedeniveau) geschikt om de realisatie van een project te leiden. De medewerkers in het team vervullen inhoudelijke taken (passend bij hun functie) binnen de staande organisatie. Zij hebben dus een functie / werkplek binnen de staande organisatie.

- **Operationele bevoegdheden en verantwoordelijkheden**

De samenstelling van specialismen in het projectteam is de verantwoordelijkheid van de projectleider en kan variëren afhankelijk van de

fase van het werk en van de aard van de werkzaamheden. De projectleider bepaalt de vergaderfrequentie, legt de afspraken vast, is verantwoordelijk voor de inrichting van het dossier, het (doen) archiveren en informeert (ad hoc) teamleden actief over de voortgang van de werkzaamheden. Hij/zij legt (vooraf, gedurende de looptijd en achteraf) actief verantwoording af aan de AO. De projectleider is verantwoordelijk voor de tijdige “integrale” totstandkoming van (of een deel van) het project conform de gestelde kaders. Hij/zij is verantwoordelijk voor de operationele aansturing van de individuele projectmedewerkers binnen de formatieve, financiële en tijdskaders van het project. De projectmedewerkers leggen (vooraf, gedurende de looptijd en achteraf) over hun werkzaamheden actief verantwoording af aan de projectleider. De projectleider krijgt de beschikking over de toegewezen mensen en middelen. De projectleider maakt van het team een sterk en enthousiast geheel, draagt bij aan de binding met en motivatie voor het project, lost waar nodig problemen op en bemiddelt in conflicten en coacht de projectmedewerkers.

- **Functionele bevoegdheden en verantwoordelijkheden**

De vakinhoudelijke verantwoordelijkheid van de projectleiders is gericht op het leveren van een “integraal product”. Hij / zij maakt op de juiste momenten de juiste keuzes. Over de keuzes informeert hij/zij actief de AO of hij/zij legt de keuze voor aan de AO. De projectleider neemt dus de dagelijkse projectbesluiten; de kernbesluiten worden eerst voorgelegd aan de AO (zie checklist mijlpaalbesluiten). De projectleider beheerst de inkomsten en uitgaven, de projectvoortgang en de inzet van de mensen; daarnaast ziet de projectleider toe op de kwaliteit van het geleverde werk. Indien noodzakelijk kan de projectleider het projectleiderschap combineren met een inhoudelijke functie binnen het project en is dan zelf verantwoordelijk voor de inhoudelijke inbreng van zijn/haar specialisme. Toetsing van het werk vindt binnen de eigen organisatie plaats.

- **Hiërarchische bevoegdheden en verantwoordelijkheden**

De projectleider kent geen hiërarchische bevoegdheden. Indien projectmedewerkers, ondanks acties van de projectleider, gemaakte afspraken niet nakomen meldt de projectleider dit aan de AO. De AO spreekt de betreffende bureauhoofden aan op hun verantwoordelijkheid. Waar nodig wordt de projectleider in aandacht vragende situaties gecoacht en ondersteund door de AO.

De projectleider is verantwoordelijk voor het voeren van de directie UAV tijdens de realisatie.

- **Resultaatverantwoordelijkheid**

De projectleider is verantwoordelijk voor het opleveren van het resultaat aan de opdrachtgever (AO), conform de afspraken die in de projectopdracht en projectplan zijn vastgelegd. Ook is de projectleider verantwoordelijk voor de overdracht van het projectresultaat aan de beheerder. De projectleider dient tenslotte een eigen projectevaluatie op te leveren, samengesteld door het projectteam, op inhoud en proces.

3.7 Directie UAV

De projectleiders binnen het Ingenieursbureau hebben meerdere projecten onder hun hoede. Dit betekent dat hun tijd / aandacht ook over tal van projecten moet worden verdeeld vanaf het moment van intake van een project tot en met het moment van oplevering / afronding en evaluatie. De praktijk wijst uit dat bij sommige projectleiders kun kracht meer ligt in de voorbereidingsfase terwijl bij anderen hun kracht juist ligt in de uitvoeringsfase. Bovendien leert de praktijk dat op het moment dat zich calamiteiten voordoen in de uitvoeringsfase dit teveel aandacht vraagt / opeist van de projectleider.

Tegen deze achtergrond is inmiddels in de capaciteitsplanning en -toedeling voor het P-MIRT 2014-2018 de tweehoofdige Directie UAV bij de A- en complexere B-projecten doorgevoerd (zie bijlage 10). Voor deze projecten wordt altijd een 1e en een 2e directievoerder (zijnde de opzichter)

UAV aangewezen. Deze 1e directievoerder UAV heeft de begeleiding van de uitvoering van onze projecten als zijn specialisme. In de praktijk fungeert de 2^e directievoerder als 'achterwacht'. Wel blijft de projectleider ten alle tijden eindverantwoordelijk voor de juiste realisering en oplevering van zijn project.

Bij A-projecten / complexere B-projecten neemt na de gunningsfase de directievoerder het stokje over van de projectleider over en draagt zorg voor de realisatiefase tot en met oplevering en overdracht naar beheer. Met deze werkwijze wordt geborgd dat er voldoende tijd en aandacht kan worden besteed aan de realisatiefase van onze werken en de aannemer -waar nodig- goed tegenspel kan worden geboden. De projectleider kan op zijn beurt weer zijn tijd en aandacht geven aan de voorbereidingsfase van andere projecten die onder zijn verantwoordelijkheid vallen.

Bij de eenvoudigere B- en C-projecten wordt de functie van directievoerder en opzichter gecombineerd. Tevens zal in enkele gevallen (de eenvoudige 'klussen') ook de projectleider als 1^e directievoerder optreden.

De directievoerder:

- Is verantwoordelijk voor juiste oplevering van het werk conform de kwaliteit, tijd, kosten contract;
- Is eerste aanspreekpunt voor de projectleider;
- Maakt afspraken met de aannemer en betrokken derden bij de uitvoering;
- Beoordeelt en keurt aangeleverde stukken goed van de aannemer (werkplannen, berekeningen en tekeningen, kwaliteitsplannen en veiligheid- en gezondheidsplannen;
- (laat) een toezichtplan opstellen;
- Bewaakt keuring- en toezichtactiviteiten;
- Is verantwoordelijk voor de juiste archivering en het digitale projectdossier;
- Organiseert vooropneming met projectleider en opzichter beheer;
- Is verantwoordelijk voor opneming / oplevering werk.

3.8 Deelprojectleider

Een complex project kan worden opgesplitst in een aantal specifieke taakvelden. Een (deel)projectleider wordt dan het aanspreekpunt voor een (deel) resultaat van een project.

3.9 Projectmedewerkers

Projectmedewerkers zijn over het algemeen de specialisten of professionals met inhoudelijke deskundigheid (stedenbouwkundigen, verkeerskundigen, juristen, inkopers etc.) Zij realiseren de resultaten of producten die in het projectplan beschreven zijn. Hun commitment is even belangrijk voor het slagen van het project als dat van de opdrachtgever of projectleider.

De opdrachtgever zorgt ervoor dat de projectmedewerker daadwerkelijk wordt vrijgemaakt. De projectleider selecteert bij voorkeur zijn teamleden zelf, omdat hij verantwoordelijk is voor de uitvoering van het projectplan. Hierbij hoort de bevoegdheid om aan te kunnen geven hoe (en dus ook met wie) hij het plan wil gaan realiseren. De opdrachtgever moet zorgen voor de middelen waarmee zijn projectleider het projectplan kan uitvoeren. Hij zorgt voor de tijd, de middelen en dus ook voor de mensen. Binnen een project bestaan er verschillende rollen voor de diverse projectmedewerkers. In paragraaf 3.10 tot en met 3.23 worden mogelijke functies besproken die bij een project betrokken kunnen zijn als projectmedewerker, onderverdeeld naar ondersteunende rollen en materiedeskundigen.

3.10 Kosten- contractdeskundige

De kosten-contractdeskundige is betrokken bij het maken van de kredietraming(en), marktramingen, meer-/minderwerk en eindafrekeningen die op verschillende momenten in het proces worden gemaakt en het opstellen van contracten en nota van inlichtingen.

3.11 Planner

De planner ondersteunt de projectleider, AO en de bureauhoofden bij het inplannen van de projecten en het toewijzen van de personele capaciteit.

3.12 Aanbestedingsdeskundige

Tijdens het aanbestedingsproces wordt in een zo vroeg mogelijk stadium een deskundige op dit gebied betrokken. Deze rol is ondersteunend voor de projectleider.

3.13 Communicatieadviseur

De communicatieadviseur heeft een adviserende rol richting de projectleider. De projectleider kan de communicatieadviseur tijdens de looptijd van een project benaderen voor advies over communicatie met belanghebbenden, media, etc.

3.14 Jurist

De jurist heeft in het proces een adviserende rol richting de projectleider. De jurist heeft een belangrijke rol bij het beperken van juridische risico's bij de realisatie van projecten, anderzijds heeft de jurist een rol op het gebied van juridische kwaliteitszorg. Daarnaast is de jurist bewaker van de aanvragen voor ontheffingen en vergunningen voor provinciale projecten en de grondverwerving.

3.15 Financieel specialist

De financiële specialist verstrekt, voor zover beschikbaar, de benodigde informatie die de projectleider in staat stelt zijn project financieel te sturen, te controleren en te beheersen.

3.16 Financieel medewerker / Projectadministratie

De medewerker projectadministratie heeft een uitvoerende en ondersteunende rol richting de projectleider gedurende het gehele proces. Gedacht kan worden aan het administratief afhandelen van de facturen en financiële documenten.

3.17 Projectondersteuner/secretaris

De rol van projectondersteuner (secretaris) ligt in het ontzorgen van de projectleider op allerlei terreinen zoals de administratieve handelingen die nodig zijn in het project, maar ook in de ondersteuning bij het plannen / organiseren van diverse activiteiten / vergaderingen.

3.18 Ontwerper / werkvoorbereider

De ontwerper maakt het ontwerp en verzorgt het tekenwerk tot en met de contractfase van het project en adviseert over door derden geleverd tekenwerk.

3.19 Senior Beleidsadviseurs

Senior beleidsadviseurs zijn materiedeskundigen en vervullen een adviserende rol ten behoeve van de projectleider bij de planuitvoering en de realisatie van de projecten.

3.20 (Vaar)wegbeheerder

De medewerker die namens de provincie verantwoordelijk is voor het dagelijks beheer van provinciale wegen / vaarwegen. De beheerder adviseert de projectleider in het bijzonder bij afsluitingen en verkeerscirculatie - en omleidingsplan.

3.21 Opzichter

De opzichter is verantwoordelijk voor het opstellen en controleren van (financiële) rapportages en stuurt de toezichthouder aan (zie bijlage 10). De opzichter heeft controlerende taken bij de projectvoorbereiding, de uitvoering en bij de afronding van het werk. De opzichter:

- adviseert de directievoerder over geleverde stukken van de aannemer (werkplannen, berekeningen / tekeningen, kwaliteitsplannen en veiligheids- en gezondheidsplannen);
- stuurt de toezichthouder aan met betrekking tot keurings- en toezichtactiviteiten;
- controleert aangeleverde hoeveelheden van de aannemer aan de hand van gegevens van de toezichthouder;
- maakt de financiële afwikkeling van de realisatiefase op (termijnstaten, meer- en minderwerk, eindafrekening);
- archiveert de stukken met betrekking tot de uitvoeringsdocumenten.

3.22 Toezichthouder

De toezichthouder is verantwoordelijk voor het verrichten van toezicht op uitvoering van het werk door de aannemer en ondersteuning van de opzichter (bijlage 10) en:

- voert het toezicht op de uitvoering van de werkzaamheden conform het toezichtsplan;
- voert inventariseringswerkzaamheden uit (toezicht op arbo- en milieuwetgeving, controle verkeersmaatregelen, bepalen van de hoeveelheden en uitgevoerd werk);
- corrigeert onvolkomenheden in overleg met opzichter in de door de aannemers verstrekte gegevens / hoeveelheden;
- houdt de hoeveelheden meer- en minderwerk bij en legt deze vast;
- is aanwezig bij opnemings- / opleveringswerk aannemer.

3.23 Overige rollen/functies

Bovenstaande opsomming is niet uitputtend. In grotere projecten zullen regelmatig specialisten worden ingehuurd (een communicatieadviseur, een inkoper, een financieel medewerker, een procesbegeleider bij bijvoorbeeld een startbijeenkomst). Het kan ook voorkomen dat vertegenwoordigers van belangengroepen in projecten worden betrokken, of andere externe partners.

Colofon

Dit is een uitgave van

Provincie Flevoland
Afdeling INFRA
Visarenddreef 1
Postbus 55
8200 AD Lelystad

Contact:

Telefoon 0320 - 265 265
E-mail: info@flevoland.nl
www.flevoland.nl

Status: versie 2.0
juni 2014