



PROVINCIE FLEVOLAND



PROJECTMANAGEMENT P-MIRT / 4-UP

BIJLAGENBOEK



INHOUDSOPGAVE

		1
Bijlage 1	Inrichtingsdocument ambtelijk opdrachtgeversoverleg	3
Bijlage 2	Checklist Mijlpaalbesluiten	7
Bijlage 3	Typering A-, B- en C-projecten	11
Bijlage 4	Format quickscan	13
Bijlage 5	Format Intakegesprek	15
Bijlage 6A	Format projectopdracht	17
Bijlage 6B	Aandachtspunten projectopdracht	19
Bijlage 7	Checklist Project Start Up (PSU)	23
Bijlage 8	Format projectplan	25
Bijlage 9	Risicomanagement	31
Bijlage 10	Taken directievoerder, opzichter en toezichthouder	35
Bijlage 11	Format toezichtplan	39
Bijlage 12	Proces aanbesteding	47
Bijlage 12A	Proces enkelvoudig onderhandse aanbesteding werken	49
Bijlage 12B	Proces meervoudig onderhandse aanbesteding werken	53
Bijlage 12C	Proces nationale aanbesteding werken	57
Bijlage 12D	Proces Europese aanbesteding werken	61
Bijlage 13	Format Proces-verbaal van opening van de inschrijvingen	65
Bijlage 14	Format Meervoudig Onderhandse aanbesteding werken	67
Bijlage 15	Evaluatieformulier Projecten Infra	69
Bijlage 16	Format Projectoverdracht Beheer	77
Bijlage 17	Opslaan documenten e-docs	79
Bijlage 18	Past Performance	81
Bijlage 19	Uitgangspunten kostenramingen infrastructuur	89
Bijlage 20	Standaardsystematiek voor kostenramingen	91
Bijlage 21	Memo Verbeteren financiële projectbeheersing; onderdeel onvoorzien	93
Bijlage 22	Stappenplan toepassen grond bij werkzaamheden NJO en P-MIRT projecten	99
Bijlage 23	Beleidsveld Geluid en P-MIRT projecten	101

BIJLAGE 1 Inrichtingsdocument ambtelijk opdrachtgeversoverleg

Plaats van het Ambtelijk Opdrachtgeversoverleg in de organisatie

Het Ambtelijk Opdrachtgeversoverleg (hierna AO-overleg) is een samenwerkingsverband tussen de afdelingen Infrastructuur (hierna Infra) en Ruimte en Mobiliteit (hierna R en M) ten behoeve van de aansturing van de projecten die zijn opgenomen in het Provinciaal Meerjarenprogramma Ruimte en Transport (hierna P-MIRT) / 4-up. Het afdelingshoofd Infra heeft aan het bureauhoofd van het Ingenieursbureau (hierna IB) de zorg opgedragen voor het organiseren van de voorbereiding en uitvoering van de werken uit het P-MIRT / 4-up. Ten behoeve van deze zorg wordt het bureauhoofd IB bijgestaan door de Ambtelijk Opdrachtgevers (hierna AO's), die tevens (adjunct-) bureauhoofd zijn bij de afdeling R en M of Infra. Binnen de kaders van het project en de mandaatregeling van de provincie Flevoland heeft de AO de bevoegdheid alle besluiten te nemen die nodig zijn voor zijn/haar projecten. Ten behoeve van de gezamenlijke aansturing van de projecten en uitvoering van het PMIRT / 4-up is het AO-overleg in het leven geroepen.

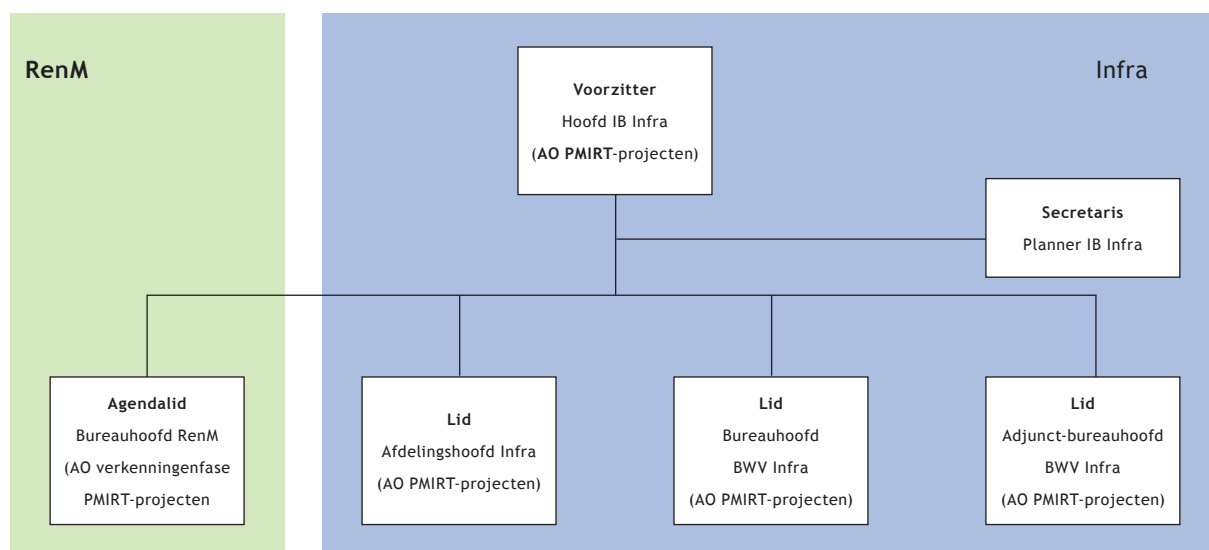
Doel van het AO-overleg

- Uitvoering geven aan de besluitvormende verantwoordelijkheid van het afdelingshoofd ten aanzien van de projecten die in het PMIRT / 4-up zijn opgenomen.
- Ondersteuning bieden aan de uitvoering van de sturende rol door de AO's.

Verantwoordelijkheid

De AO's zijn verantwoordelijk voor de sturing van de afzonderlijke projecten, binnen de kaders zoals deze zijn opgenomen in het PMIRT / 4-up en zijn beschreven in de projectopdracht. Binnen deze kaders neemt de AO zelfstandig zijn besluiten. Buiten deze kaders is de formele bevoegdheid tot het nemen van besluiten voorbehouden aan het afdelingshoofd. Het AO-overleg is ingesteld om het afdelingshoofd te ondersteunen bij het uitvoeren van deze besluitvorming met bijzondere aandacht voor het bewaken van de voortgang van de afzonderlijke projecten, de samenhang tussen de projecten, de integrale planning in het P-MIRT / 4-up en de daarvoor benodigde middelen.

Organogram AO-overleg



Rollen met taken en verantwoordelijkheden

De voorzitter

- Taken
 - Geeft leiding aan het AO-overleg.
 - Vat tijdens het AO-overleg de genomen besluiten en actiepunten samen.
 - Geeft sturing aan het secretariaat van het AO-overleg.
 - Treedt in voorkomende gevallen op als woordvoerder namens het AO-overleg.
 - Heeft verder dezelfde taken als elk ander lid.
- Verantwoordelijkheden
 - Is tevens hoofd van het Ingenieursbureau.
 - Is verantwoordelijk voor de agenda van het overleg.

De leden

- Taken
 - Neemt deel aan het overleg.
 - Is woordvoerder van de agendapunten die door hem/haar voor de agenda zijn voorgedragen.
 - Zorgt voor de communicatie over de besluitvorming van zijn/haar projecten naar de projectleider en projectmedewerkers.
- Verantwoordelijkheden
 - Is tevens (afdelings-, adjunct- of bureau-) hoofd van een bureau van de afdeling Infrastructuur of Ruimte en Mobiliteit
 - Neemt deel aan het besluitvormingsproces.
 - Is verantwoordelijk voor de door hem/haar ingebrachte en door de secretaris verspreide documenten.

De secretaris

- Taken
 - Zorgt voor het opstellen van de agenda.
 - Zorgt voor digitale verstrekking van de agenda en agendastukken aan de leden.
 - Zorgt voor het opstellen van het verslag met besluiten en actiepuntenlijst.
 - Zorgt voor het digitaal distribueren van het conceptverslag aan de leden van de verzendlijst.
 - Houdt de verzendlijst actueel.

- Beantwoordt vragen van de afdelingsmedewerkers over de besluitvorming in het AO-overleg en over de verslaglegging.

Verantwoordelijkheden

- Is tevens planner bij het Ingenieursbureau.
- Mag agendapunten opvoeren.
- Neemt deel aan het overleg maar niet aan de besluitvorming.

Vergaderfrequentie

Tweewekelijks. Het afdelingssecretariaat Infra neemt de vastlegging in de agenda's voor haar rekening.

Aan het eind van elk jaar plaatst de secretaris de vergaderfrequentie en het vergaderschema op de agenda. Het AO-overleg neemt vervolgens over het voorstel een besluit.

Agenda

- De secretaris stelt voor elk overleg een agenda op.
- Alleen de voorzitter, de secretaris en de leden kunnen agendapunten bij de secretaris aanleveren.
- Elk agendapunt heeft betrekking op een specifiek project of op projecten algemene zin.
- De aandrager zorgt er voor dat elk agendapunt is voorzien van een advies of voorstel.
- De aandrager levert alle documenten tijdig in PDF-formaat aan bij de secretaris.
- De secretaris verstrekt de agenda inclusief de agendastukken in PDF-formaat tijdig aan de leden van het AO-overleg. Alleen documenten van een uitzonderlijk formaat zoals grote tekeningen worden als papieren document verstrekt.
- De secretaris zorgt er voor dat de agenda met de agendastukken wordt opgeslagen in eDocs.

Vastlegging besluiten

- De vastgestelde besluiten worden opgenomen in de besluitenlijst. Zo snel mogelijk na het overleg stel de secretaris het concept op.
- De vastgestelde actiepunten worden in een actiepuntenlijst opgenomen die onderdeel is van de besluitenlijst.
- De secretaris stuurt de conceptbesluitenlijst aan de leden van de verzendlijst.
- In het eerstvolgende AO-overleg wordt de conceptbesluitenlijst besproken. Na het aanbrengen van eventuele wijzigingen wordt de besluitenlijst definitief vastgesteld.
- De secretaris zorgt er voor dat de besluitenlijst wordt opgeslagen in eDocs.

Communicatie

- De secretaris voorziet elk besluit van een korte toelichting t.b.v. de communicatie met de medewerkers. Van de ingebrachte documenten wordt het registratienummer vermeld waaronder ze in eDocs zijn terug te vinden.
- De secretaris verzendt de conceptbesluitenlijst in PDF-formaat aan alle medewerkers Infra en de beleidsmedewerkers van RenM die betrokken zijn bij de infrastructurele projecten. De secretaris beantwoordt de vragen van medewerkers over het verslag en de besluiten en verwijst door naar de AO van het desbetreffende agenda-punt als dat nodig is.

BIJLAGE 2 Checklist Mijlpaalbesluiten

CHECKLIST MIJLPAALBESLUITEN				
Projectnaam; _____ Projectnummer; _____ Ambtelijk opdrachtgever; _____ Projectleider; _____				
Quickscan		☐	criteria	in projectdossier aanwezig document
		☐	De Quickscan(s) is(zijn) vastgesteld door de lijnmanager.	Quickscan(s).
		☐	Er is een globale projectplanning opgesteld a.d.h.v. een planningsmodel.	Projectplanning (eventueel als beschrijving in de Quickscan).
		☐	Er is een globale kostenraming opgesteld (bandbreedte XX%).	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.	Verslag van het intakegesprek.
☐	Projectopdracht	☐	De projectopdracht is door de AO vastgesteld	Projectopdracht
☐	Projectplan	☐	De PSU is gehouden	
		☐	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)	De resultaten zijn vermeld in het projectplan
		☐	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	Projectplanning als onderdeel van het projectplan.
		☐	Het projectplan is door de AO vastgesteld.	Door AO ondertekend projectplan
De AO ondertekent voor het bereiken van de mijlpaal DEFINITIEFASE:			datum	ondertekening AO
			_____	_____

CHECKLIST MIJLPAALBESLUITEN				
Projectnaam; _____ Projectnummer; _____ Ambtelijk opdrachtgever; _____ Projectleider; _____				
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.
De AO ondertekent voor het bereiken van de mijlpaal VOORONTWERP:			datum _____	ondertekening AO _____
☐	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.
De AO ondertekent voor het bereiken van de mijlpaal PLANUITWERKINGSFASE:			datum _____	ondertekening AO _____

CHECKLIST MIJLPAALBESLUITEN				
Projectnaam; _____ Projectnummer; _____ Ambtelijk opdrachtgever; _____ Projectleider; _____				
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.
			datum _____	ondertekening AO _____
De AO ondertekent voor het bereiken van de mijlpaal CONTRACTSTUKKEN:				
☐	Gunningsbesluit	☐	Het Procesverbaal van aanbesteding is opgesteld.	Door de aanbesteding 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 gemaandateerd budgethouder geparafeerd gunningsvoorstel.
			datum _____	ondertekening AO _____
De AO ondertekent voor het bereiken van de mijlpaal GUNNINGSBESLUIT:				
☐	Opgeleverd hoofdproduct	☐	Het Procesverbaal van oplevering is opgesteld.	Het door de AO ondertekende Procesverbaal van oplevering
			datum _____	ondertekening AO _____
De AO ondertekent voor het bereiken van de mijlpaal OPGELEVERD HOOFDPRODUCT:				
☐	Opgeleverd bijproduct	☐	De PL heeft aan de AO gemaild dat het (de) bijproduct(en) gereed is (zijn).	Mail van de PL.
			datum _____	ondertekening AO _____
De AO ondertekent voor het bereiken van de mijlpaal OPGELEVERD BIJPRODUCT:				

CHECKLIST MIJLPAALBESLUITEN				
Projectnaam; _____ Projectnummer; _____ Ambtelijk opdrachtgever; _____ Projectleider; _____				
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 tijdspad versus het geplande tijdspad.	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.
De AO ondertekent voor het bereiken van de mijlpaal DECHARGE AO-INFRA:			datum	ondertekening AO
			_____	_____

BIJLAGE 3 Typering A-, B- en C-projecten

De projecten die de afdeling Infra doet verschillen qua complexiteit, omvang en politieke gevoeligheid sterk van elkaar. Omdat er behoefte is om snel inzicht te krijgen in de procesmatige verschillen ten opzichte van elkaar zijn ze onderverdeeld in A-, B- en C-projecten, waarbij A-projecten de meer complexe projecten zijn en C-projecten meer het karakter hebben van klussen. Voor elke categorie zijn kenmerken gedefinieerd. Er is geen exacte definitie van een A-, B- of C-project te geven. De gebruikte termen “eenvoudig” en “complex”, “beperkt” en “uitgebreid” etc. zijn relatieve begrippen. Bij de toetsing van een project aan de categorieën moet worden beoordeeld in welke categorie een project het best past.

C-projecten

- Hebben het karakter van een klus.
- Bevatten vooral routinewerk.
- De impact van het gerealiseerde eindproduct op de omgeving is klein.
- De risico's zijn minimaal en steeds goed beheersbaar.
- Er is geen sprake van politieke gevoeligheden.
- Voor de communicatie met de omgeving zijn routineprotocollen afgesproken.
- Er is samenwerking tussen de medewerkers, zonder dat er sprake is van een projectteam.
- Hebben een eenvoudig voorbereidingstraject.
- Kennen een eenvoudige opdrachtverlening.
- Hebben een eenvoudig vergunningentraject.
- Het laten verleggen van kabels en leidingen is zeer beperkt van omvang.
- Tijdens de uitvoering is er nauwelijks sprake van overlast voor de omgeving. Er is nauwelijks coördinatie nodig om dit te beperken.
- De doorlooptijd van de start van het project tot oplevering van het eindproduct is hooguit 1 jaar
- Zijn financieel overzichtelijk.
- De kredietopbouw is eenvoudig.
- Het krediet is beperkt tot hooguit €200.000,=.

B-projecten

- Bevatten veel routinewerk, maar bevatten ook nieuwe elementen.
- Bevatten enkele complexere onderdelen.
- De afstemming tussen de onderdelen is eenvoudig.
- Er is een analyse van het probleem nodig om tot een goede oplossing te komen.

- Het gerealiseerde eindproduct is alleen lokaal van invloed.
- De risico's zijn beperkt, maar risicomanagement en omgevingsmanagement maken onderdeel uit van het project om de risico's te goed te beheersen.
- Er kan sprake zijn van beperkte politieke gevoeligheden.
- Omgeving en stakeholders wordt betrokken bij het bepalen van het resultaat.
- Er is sprake van een uitgebreid communicatietraject met stakeholders en omgeving
- Werken in een projectteam heeft meerwaarde. Het project wordt geleid door één projectleider.
- Het voorbereidingstraject is opgedeeld in overzichtelijke fasen en subfasen.
- Er worden meerdere varianten uitgewerkt.
- Bevat een uitvoerig vergunningentraject
- Het laten verleggen van kabels en leiding vraagt veel afstemming.
- Bevatten beperkte grondaankopen.
- Bevatten beperkte noodzaak tot boscompensatie.
- Er kan sprake zijn van beperkte ruimtelijke wijzigingsplannen a.g.v. het project.
- Tijdens de uitvoeringsperiode is er lokale overlast. Coördinatie is nodig om dit te beperken.
- De doorlooptijd van de start van het project tot oplevering van het eindproduct is ongeveer 3 jaar.
- Zijn financieel complex.
- Het krediet is opgebouwd uit meerdere bronnen.
- Het kredietbedrag is beperkt tot circa €4 mln.

A-projecten

- Bevatten meerdere complexe onderdelen.
- Zijn uitgebreid van omvang.
- Bevatten innovatieve en geïmproviseerde werkwijzen en oplossingen.
- De afstemming tussen de samenstellende onderdelen is complex.
- Er is een uitgebreide analyse van het probleem nodig om tot een goede oplossing te komen.
- Het gerealiseerde eindproduct heeft een grote impact op de regio.
- Bevatten grote risico's. Risicomanagement en omgevingsmanagement maken prominent onderdeel uit van het project om de risico's goed te beheersen.

- Hebben grote politieke belangstelling.
- Omgeving en stakeholders wordt nauw betrokken bij het bepalen van het resultaat.
- Er is sprake van een uitgebreid communicatietraject met stakeholders en omgeving.
- Het werken in projectteams is noodzakelijk. Het project wordt geleid door één projectmanager die wordt geassisteerd door een of meer projectleiders.
- Het voorbereidingstraject is complex. Er is sprake van deelprojecten, met elk fasen en subfasen.
- Er worden veel varianten uitgewerkt.
- Er is sprake van een uitgebreid en complex vergunningentraject.
- Het laten verleggen van kabels en leidingen vraagt veel afstemming.
- Bevatten complexe trajecten voor grondaankopen waarbij soms sprake is van onteigeningsprocedures.
- Bevatten grotere oppervlaktes waarvoor boscompensatie nodig is.
- Er is sprake van ruimtelijke wijzigingsplannen a.g.v. het project. Vaak in combinatie met een MER.
- Tijdens de uitvoeringsperiode is er grote lokale en regionale overlast. Uitgebreide coördinatie is nodig om dit te beperken.
- De doorlooptijd voor de afdeling Infrastructuur is ongeveer 5 jaar.
- Zijn financieel complex.
- Het krediet is opgebouwd uit meerdere (ook externe) bronnen.
- Het kredietbedrag begint bij circa €4 mln.

BIJLAGE 4 Format quickscan

QuickScan PMIT 2012-2016		Project: Naam aandrager:
1	Probleem analyse	
		- Geef kort aan welk probleem opgelost dient te worden of welke uitdaging dient te worden aangegaan. - Geef aan waardoor het probleem actueel is geworden en waarom het project nu moet worden uitgevoerd.
2	Oplossingsrichtingen	
		- Geef aan wat de doelstellingen van het project zijn en waaraan het projectresultaat een bijdrage levert. - Geef aan hoe het project is verankerd in de strategie (NoMoFle, bouwstenen, e.d.) van de afdeling. - Welke oplossingsrichtingen zijn te noemen? En welke afwegingen hebben tot voorgestelde oplossing geleid? - Met welke kwaliteitseisen moet rekening worden gehouden? - Is planstudie, bestemmingsplanprocedure, grondaankopen, e.d. nodig? -
3	Afbakening	
		- Geef aan welke oplossingsrichtingen, resultaten en activiteiten bij voorbaat worden uitgesloten.
4	Omgevingsanalyse	
		- Geef aan wie de gebruikers van het projectresultaat zullen zijn? - Bij welke partijen dient draagvlak voor het project te worden gecreëerd? - Wat zijn de beoogde maatschappelijke effecten? - Met welke andere interne en/of externe projecten dient binnen dit project rekening te worden gehouden?
5	Actoren	
	Formele verantwoordelijkheid: Rol Provincie: Overig:	
6	Randvoorwaarde: Financiën	
	Kosten: Dekking:	- Onderbouwing kostenraming (verwijzen naar HB-nummer) - Invullen Peter Noordijk
7	Randvoorwaarde: Tijd	
	Voorbereiding: Uitvoeringsjaar:	- Welke activiteiten zijn van invloed op de planning? Wanneer planstudie, MER, etc.? <i>(ondersteuning door Jan van den Berg)</i>
8	Randvoorwaarde: Overig	
	Kwaliteit:	- Welke documenten (verwijzen naar HB-nummer) zijn aanwezig?
	Risico's:	- Wat zijn de belangrijkste risico's die een succesvolle voorbereiding en realisatie van het project kunnen bedreigen?
Afspraken naar aanleiding van intakegesprek:		

BIJLAGE 5 Format Intakegesprek

Projectnaam	
Projectnummer	
Naam opdrachtgever	
Naam projectleider	
Probleem / Uitdaging	
Aanleiding (= achtergrond)	
Doelstellingen / Effecten	
Beoogd resultaat / Afbakening	
Doelgroep	
Randvoorwaarden	
Risico's	
Relaties met andere projecten	
Planning / Fasering	
Leden Projectteam	
Communicatie	
Opmerkingen	
Akkoord opdrachtgever	
Akkoord opdrachtnemer	

BIJLAGE 6A Format projectopdracht

projectopdracht

Project Opdracht Met toelichting

Bladnummer
1
nummer:
123456



[nummer:0][behand] [onderwerp:0]

Opdrachtgever / Functie	Hier wordt vermeld wie de opdrachtgever is voor de opdracht. Dit moet één persoon zijn met vermelding van zijn functie. Duidelijk moet worden welke relatie de opdrachtgever heeft met de opdracht en waarom hij belang heeft bij een goed verloop van de opdracht. Bedenk dat de opdrachtgever de persoon is die aan jou mensen en middelen beschikbaar moet stellen. <TXT:Opdrachtgever;;0;0> Functie: <TXT:Functie;;0;0> <TXT>
Opdrachtnemer	Hier wordt vermeld wie de projectleider is voor de opdracht. Dit moet één persoon zijn met vermelding van zijn functie. <TXT:Opdrachtnemer;;0;0> Functie: <TXT:Functie;;0;0>
Probleem/uitdaging	Hierbij spelen vragen als: - Wat is het probleem. - Hoe urgent is het probleem. - Wat is het grotere probleem? <TXT> <TXT> <TXT>
Aanleiding	Hier wordt beschreven waardoor de uitdaging / het probleem actueel is geworden. Hierbij spelen vragen als: Waar, wanneer en bij wie is het idee voor deze opdracht ontstaan; Is de aanleiding een gebeurtenis op zich of is er sprake van een patroon. - Waarom is het een probleem / uitdaging. - Wie heeft last van de bestaande situatie. <TXT> <TXT> <TXT>
Besluit GS/DT	Hier geef je aan welk besluit van GS of DT geleid heeft tot het initiatief voor deze opdracht. <TXT>
Doel / beoogd effect	Hier wordt beschreven wat de organisatie met het product van de opdracht wil bereiken. Wat dient het beoogde effect van het resultaat te zijn. Het doel = het streefbeeld en geeft richting aan mogelijke oplossingen. Het doel wordt vaak geformuleerd in termen als: "een bijdrage leveren aan"; "zorgen voor". De doelstelling zelf hoeft niet gerealiseerd te worden. Het fungeert als inspiratiebron. Doel beschrijft het groter geheel. Hier spelen vragen als: - Waar streven we naar. - Wat wil de organisatie bereiken met dit project. - Waar moet dit project een bijdrage aan leveren. <TXT> <TXT>

Project opdracht

Bladnummer
2
nummer:
123456

Resultaat	Hier wordt beschreven wat er gerealiseerd gaat worden. Het is het instrument om het "hogere" doel dichterbij te brengen of een beoogd effect te realiseren. Het resultaat moet geformuleerd kunnen worden als een zelfstandig naamwoord. Dan spelen vragen als: • Wat is er tastbaar / zichtbaar als het project klaar is. • Wat zie ik dan voor me. • <TXT> • <TXT> • <TXT> Geef aan welke criteria de opdrachtgever belangrijk vindt als het gaat om het resultaat. Check of het beoogde resultaat het juiste middel is om de doelstelling (het hogere doel) te realiseren. Vanuit één doel zijn soms meerdere resultaten te formuleren. Beschrijf deze dan als opties en bespreek ze met je opdrachtgever en laat deze kiezen. <TXT>
Randvoorwaarden	Hier worden de randvoorwaarden beschreven waarbinnen de opdracht tot een resultaat moet komen. Het zijn aan de ene kant de voorwaarden die de opdrachtgever oplegt: het moet vóór een bepaalde datum af. Partijen X en Y moeten zich kunnen vinden in het resultaat. Het mag echt niet meer kosten dan € Z,-. Bij het rapport dient de Europese Kaderrichtlijn Water uitgangspunt te zijn. Etc. Aan de andere kant zijn het jouw specifieke voorwaarden als opdrachtnemer: je kan van bepaalde hulpmiddelen gebruik maken. Je kan de deskundige betrekken bij je opdracht. Je kan elke week een half uurtje overleggen met je opdrachtgever. Etc. <TXT>
Afbakening	Vermeld hier welke activiteiten niet zullen worden uitgevoerd en welke producten niet zullen worden opgeleverd. <TXT>
Betrokkenen	Hier worden alle personen genoemd die betrokken zijn bij de realisatie van de opdracht. Hier spelen vragen als: Welke deskundigheden en vaardigheden heb je nodig, wie stellen middelen beschikbaar, wie nemen besluiten, wie gaat het resultaat gebruiken. <TXT> Bij een proces zijn altijd belanghebbenden betrokken: mensen die een specifiek belang behartigen die met de opdracht verbonden is. Tevens zijn er deskundigen betrokken die een bijdrage kunnen leveren over de haalbaarheid, mogelijkheden en consequenties van de ideeën. <TXT>
Risico's	Hier geef je aan wat de belangrijkste risico's zijn die een succesvolle afronding van de opdracht kunnen bedreigen. (Een uitgebreidere risicoanalyse neem je later op in je plan van aanpak). <TXT>
Relaties andere projecten	Hier geef je aan met welke interne of externe initiatieven rekening moet worden gehouden. <TXT>
Aanpak definitie	Kies je de ontwikkel- of ontwerpbenadering voor de definitiefase? Alleen als je een plan van aanpak gaat schrijven <TXT>
Activiteiten	Als je geen plan van aanpak gaat schrijven, beschrijf je hier de belangrijkste activiteiten die onderdeel zijn van de opdracht. Voorbeelden zijn: gesprekken met andere provincies en of ministeries, overleg met bestuurders, overleg met belangengroepen, uitgebreide bureau studie, interviews, besluitvormingstrajecten. Dit overzicht moet je in staat stellen een goede Alleen als je geen plan van aanpak gaat schrijven en de projectopdracht voldoende is om

BIJLAGE 6B Aandachtspunten projectopdracht

Projectnaam	
Projectnummer	
Naam opdrachtgever	
Naam (beoogd) projectleider	
Probleem / uitdaging	Geef kort aan welk probleem opgelost dient te worden of welke uitdaging dient te worden aangegaan. 1. wat is het probleem? 2. wat heeft het probleem met het voorgenomen project te maken? 3. wat zijn de begrenzingen? 4. hoe urgent is het probleem? 5. is er sprake van een 'groter probleem' ? welk probleem zou de opdrachtgever het liefst opgelost zien? 6. welk element van dit 'grotere probleem' moet als eerste opgelost worden? 7. waar weten we nog onvoldoende van? Wat moet eerst worden onderzocht voordat de probleemstelling gedefinieerd kan worden? Samengevat: welk probleem of deel van het probleem wordt door het resultaat opgelost?
Aanleiding (= achtergrond)	Geef aan waardoor het probleem/de uitdaging actueel is geworden en waarom het project in het PMIT aangegeven jaar moet worden uitgevoerd. 1. Welk besluit van GS of DT heeft geleid tot het initiatief voor deze opdracht? 2. wiens probleem is het? 3. wie is de probleemeigenaar? 4. wie hebben er last van als het probleem blijft voortbestaan? 5. wie hebben er profijt van als het probleem wordt opgelost? 6. hoe is het probleem ontstaan? 7. waar zit het probleem? 8. wanneer is het wel/niet een probleem? 9. wat zijn de feiten? 10. waarom is het een probleem? Wat zijn de gevolgen? 11. welke oplossingen zijn er al bedacht? 12. waarom is dat onvoldoende? Samengevat: welke geschiedenis gaat aan het project vooraf?
Doelstellingen / Effecten	Wat zijn de doelstellingen van het project en waaraan moet het projectresultaat een bijdrage leveren? Hoe is dit project verankerd in de strategie van de afdeling? 1. wat is de doelstelling, welk streefbeeld is er? 2. welke richting moeten we uit? 3. welke doelstellingen worden door het projectresultaat gesteund? 4. hoe past dit project in het grotere geheel van onze organisatie? 5. welke relatie is er met de visiedocumenten van de organisatie ? 6. welk beleid is vastgesteld 7. wat is het nut en de noodzaak van het project? 8. waar richten we ons op? Wat vinden we belangrijk? 9. wat vinden we leuk om te doen? 10. binnen welk kader past het project? 11. zijn er soortgelijke projecten of programma's en welke doelstellingen hebben die? 12. waarom willen we dit project doen? 13. wat zijn de beoogde effecten van het project? 14. Welke positieve en negatieve neveneffecten (niet zijnde de doelstellingen) treden mogelijk op bij de uitvoering van het project en de oplevering van het resultaat? Samengevat: wat is het nut en de noodzaak van het projectresultaat?

Beoogd resultaat / Afbakening	Welke oplossingsrichtingen zijn te noemen? Welke ideeën omtrent het resultaat heeft de opdrachtgever en welke oplossingsrichtingen en/of resultaten zijn er die de opdrachtgever bij voorbaat al wil uitsluiten? 1. wat is het projectresultaat? 2. welke tussenresultaten worden er verlangd en wat wordt er opgeleverd aan het einde van het project? 3. levert het resultaat een bijdrage aan het bereiken van de doelstelling? Komt de doelstelling dichterbij wanneer het resultaat er is? 4. met welke uitgangspunten moet rekening worden gehouden? 5. lost het resultaat (een deel van) het probleem op? 6. wat is het resultaat van het project NIET? 7. wat valt buiten het project? wat krijgt de opdrachtgever niet? 8. zijn de grenzen van wat wel en niet tot het project behoort voor anderen ook duidelijk? 9. wat moeten anderen doen? 10. wat behoort tot het reguliere werk? 11. wat moet later worden gedaan (eventueel vervolgoopdracht)? Samengevat: wat is klaar als het klaar is, en wat hoort niet tot het project?
Doelgroep	Wie zullen de gebruikers van het projectresultaat zijn? Bij welke partijen dient draagvlak voor het project te worden gecreëerd? Wat zijn de beoogde maatschappelijke effecten? 1. wie zullen de resultaten van het project gebruiken? 2. wie moeten invloed / inspraak hebben bij de totstandkoming van de projectresultaten (intern en extern; burgerparticipatie)? 3. wie moeten aangeven of het resultaat goed is? 4. wie hebben er profijt van en wie hebben last? 5. wie hebben belang bij het project? 6. wie moeten er bij het project betrokken worden, wie moet geïnformeerd? 7. bij wie moet er draagvlak worden gecreëerd? Samengevat: wie moeten er bij het project betrokken worden?
Randvoorwaarden	Wanneer moet het resultaat opgeleverd zijn? Welk budget is beschikbaar voor het project? Met welke kwaliteitseisen moet rekening worden gehouden? Zijn er nog andere randvoorwaarden? 1. welke voorwaarden zijn er aan de tijdsplanning verbonden? 2. welke deadlines zijn er? 3. hoeveel marges zijn er? 4. welke voorwaarden zijn er aan de projectbegroting verbonden? 5. hoeveel geld is beschikbaar? 6. hoeveel uren mag het in beslag nemen? 7. welke marges zijn er? 8. welke voorwaarden worden gesteld aan de kwaliteit van de resultaten; wanneer is de opdrachtgever tevreden en wanneer niet? 9. welke voorwaarden worden gesteld aan de informatievoorziening binnen het project? 10. welke voorwaarden worden gesteld aan de interne en externe communicatie? 11. zijn er bijzondere doelgroepen waarmee moet worden gecommuniceerd? 12. zijn er speciale wensen als het gaat om de uitstraling van het project? 13. zijn er ideeën of wensen als het gaat om de samenstelling van de projectorganisatie? 14. wie moet er in de stuurgroep? 15. wie in het projectteam? 16. moet er een klankbordgroep komen? 17. welke competentieprofielen moeten worden gebruikt? 18. in hoeverre mag 'loopbaanontwikkeling' aandacht krijgen bij het uitwerken van de projectorganisatie? Samengevat: welke randvoorwaarden staan vast en welke zijn vrij?

Risico's	Wat zijn de belangrijkste risico's die een succesvolle afronding van de opdracht kunnen bedreigen? Hier kunnen ook de risico's worden vermeld die met het krachtenveld van het project te maken hebben. 1. Welk concrete risico's kunnen op basis van de Quick Scan op voorhand al geïdentificeerd worden? 2. Welke maatregelen zijn er te noemen om deze te beheersen? NB. Een uitgebreidere risicoanalyse wordt later met projectteam gedaan en wordt in het projectplan opgenomen.
Relaties met andere projecten	Met welke andere interne en/of externe projecten dient binnen dit project rekening te worden gehouden? 1. met welke interne of externe initiatieven moet rekening worden gehouden? 2. met wie moet er contact worden gezocht? 3. welke bronnen, informatie of (deel)producten zijn beschikbaar? 4. met wie kan worden samengewerkt? 5. wie moet worden geraadpleegd? 6. met welke eerdere, lopende of toekomstige initiatieven moet rekening worden gehouden? Samengevat: met wie of wat moet rekening worden gehouden?
Planning / Fasering	Hoe is op basis van de Quick scan de fasering van het project en kan er op hoofdlijnen een planning worden weergegeven? 1. Wanneer moet de projectopdracht vastgesteld te worden. 2. Wanneer dient het projectplan gereed zijn (=start van het project)? 3. Welke fases worden in het project onderscheiden en met welke doorlooptijd? 4. Welke tussenresultaten (bv. MER, Plan in Hoofdlijnen, PvE, etc) dienen er per fase te worden opgeleverd? Samengevat: met welke de planning en doorlooptijden moet rekening worden gehouden?
Akkoord Opdrachtgever	Naam : Datum: NB Met ondertekening gaat Opdrachtgever gaat akkoord met het opstellen van het projectplan
Akkoord Opdrachtnemer	Naam : Datum:

BIJLAGE 7 Checklist Project Start Up (PSU)

Deze checklist kan door de opdrachtgever/projectleider worden gebruikt ter voorbereiding op de Project Start Up.

De Inhoud

1 Keuze voor een PSU/project:

- Hebt u als opdrachtgever een duidelijk beeld van wat u wilt?
- Sluit de opdracht voor de PSU aan bij dit beeld?

2 Probleemstelling/doelstellingen:

- Is er een probleemstelling geformuleerd?
- Is de projectdoelstelling geformuleerd?
- Is het doel van het project van voldoende belang voor de organisatie?
- Heeft het project een gedefinieerd begin en eind?

3 Prioriteit PSU/project:

- Is het belang van het project groot genoeg om een PSU c.q. een projectorganisatie te rechtvaardigen?
- Is de noodzaak aanwezig om (zo spoedig mogelijk) te starten?
- Is het belang van de PSU/het project in de organisatie bekend?

4 Prioriteit t.o.v. andere projecten:

- Hoe is de samenhang met andere projecten?

5 PSU resultaat/afbakening:

- Wat is er klaar als de PSU is afgelopen?
- Is de PSU voldoende afgebakend?
- Op welke wijze wordt de PSU geëvalueerd?

6 Aanpak:

- Is er een weg aangegeven (fasering) om het PSU resultaat te realiseren?
- Is er een programma voor de PSU gemaakt?

De Mensen

1 Opdrachtgever:

- Hebt u als opdrachtgever een beeld van wat u als resultaat wilt hebben en hebt u dat ook aan de projectleider en het management duidelijk gemaakt?
- Bent u de belangrijkste probleem-eigenaar?
- Bent u de juiste opdrachtgever voor dit project?
- Bent u persoonlijk geïnteresseerd in het project?
- Bekleedt u de juiste functie?
- Bent u voldoende bereikbaar in organisatorische zin en voldoende aanspreekbaar in psychologische zin?
- Komt u de PSU openen en/of neemt u de eindpresentatie in ontvangst?

2 Management:

- Heeft het bedrijf en het management belang bij het project?
- Is het belang geformuleerd in het beleid?
- Is het management bereid als vervolg op de PSU de nodige mensen en middelen voor het project ter beschikking te stellen?

3 Teamleden/betrokkenen:

- Welke mensen (uit welke functionele/organisatorische eenheden) zijn/moeten betrokken worden bij de PSU, mede met het oog op de uitvoering van het project?
- Wordt er naast vakinhoudelijke kennis en ervaring ook gekeken naar teamrollen en teamkwaliteiten?

4 Gebruiker:

- Is het duidelijk wie de gebruiker is?

5 Projectleider:

- Is de juiste projectleider voor de PSU c.q. het project aangesteld?
- In welke mate vraagt de PSU van de projectleider inhoudelijke deskundigheid en/of kennis op het gebied van het aanpakken van projecten?
- Heeft de projectleider de noodzakelijk geachte administratieve, technische, organisatorische en leiderschapskwaliteiten?
- Heeft de projectleider voldoende bevoegdheden om zijn taak te kunnen vervullen?
- Wordt de projectleider zowel horizontaal als verticaal in de (project)organisatie geaccepteerd?

De Beheersaspecten**1 Activiteiten:**

- Is voldoende in detail gespecificeerd welke acties nodig zijn voor het houden van de PSU?
- Is er een PSU-programma vastgesteld?

2 Middelen:

- Zijn de noodzakelijke middelen ten behoeve van de PSU daadwerkelijk aanwezig?

3 Informatie:

- Welke informatie (van wie, wanneer) krijgt u?
- Heeft u zelf alle relevante informatie gegeven?
- Is de reeds aanwezige informatie voor iedere betrokkene toegankelijk?

De Condities**1 Haalbaarheid**

- Is het project haalbaar voor wat betreft:
 - * politieke belangenafweging;
 - * de besluitvorming;
 - * de technische kennis en mogelijkheden;
 - * Tijd, Geld, Kwaliteit, Informatie en Organisatie?
- Zijn de consequenties van het falen van de PSU/het project aangegeven op basis van risico's en onzekerheden?

2 Projectmatig Werken-kennis:

- Is er bij de betrokkenen voldoende actuele kennis over Projectmatig werken aanwezig?
- Zo niet, zijn er mogelijkheden dit gebrek aan kennis op tijd aan te vullen?

Is de PSU opdracht 'formeel' gegeven ?

BIJLAGE 8 Format projectplan

[nummer:0] [onderwerp:0]

[PROJECTNAAM]

<TXT:SUB KOP;;0;0>

 **Projectplan**

Projectnaam	<VAR:projectnaam;0>
Opdrachtgever	<TXT:Opdrachtgever;;0;0>
Projectteam	<TXT: Projectteam;;0;0>
Klankbord	<TXT: Klankbord;;0;0>
Productnummer	<TXT: Productnummer;;0;0>
Projectnummer	<TXT:Projectnummer;;0;0>
Versie	<TXT:Versie van het document;;0;0>

Versie log

Commentaar / input	<TXT>
Wijzigingen 0.1	<TXT>

Commentaar / input	<TXT>
Wijzigingen 0.2	<TXT>

Commentaar / input	<TXT>
Wijzigingen	<TXT>

Commentaar / input	<TXT>
Wijzigingen	<TXT>

Commentaar / input	<TXT>
Wijzigingen	<TXT>

Projectdefinitie

Probleem / uitdaging

Zorg ervoor dat ...

<TXT>

Aanleiding

<TXT>

Doelstellingen

- <TXT>

Beoogde resultaten

- <TXT>

Afbakening

- <TXT>

Effecten

- **Plus:**
- <TXT>
- <TXT>
-
- **Min:**
- <TXT>
- <TXT>

Randvoorwaarden

- **Tijd**
- <TXT>

- **Geld**
- <TXT>

- **Kwaliteit**
- <TXT>

Relatie andere projecten of activiteiten

<TXT>

Afspraken

Wat	Wie	Wanneer	Tijd
Fase 0: Definitiefase	<TXT>	<TXT>	<TXT>
Fase 4: Evaluatie			
Uitgevoerde evaluatie	Team		

Beheersfactoren (voorzet)

Planning

Begroting

Wat	Wie	Wanneer	Kosten
Fase 0: Definitiefase	<TXT>	<TXT>	<TXT>
Fase 4: Evaluatie	<TXT>	<TXT>	<TXT>

Kwaliteit

Projectorganisatie

- Beoogd team:
- Opdrachtgever: <TXT>
- Projectleider: <TXT>
- Projectteam: <TXT>
- Stuurgroep
<TXT>
- Adviesgroep voor de Stuurgroep
<TXT>
- Klankbord voor projectleider en Projectteam
<TXT>

Informatie- en gegevensbeheer

<TXT>

Communicatie

<TXT>

Risico's: wat kan er mis gaan?

Bijlagen

Eventuele bijlagen hier toevoegen

<TXT>

[zaak koppelen:0]<END:0;1;0>

BIJLAGE 9 Risicomanagement

Risicomanagement

Risicomanagement is het beheersen van risico's door proactief om te gaan met risico's en op een gestructureerde wijze, risico's te inventariseren, te prioriteren en beheersmaatregelen uit te voeren.

Wanneer een risicosessie

Bij de start van de projecten wordt een risicoanalyse gehouden. Afhankelijk van het type project wordt een eenvoudige risicoanalyse uitgevoerd danwel een uitgebreidere risicoanalyse.

Bij beide risicoanalyses worden de risico's benoemd, gerangschikt en wordt aan elk risico een beheersmaatregel gekoppeld. De resultaten van de risicoanalyse en het op basis daarvan geformuleerde risicomanagement worden opgenomen in het projectplan. Bij de eenvoudige projecten wordt deze sessie vaak niet herhaald.

Voor de complexere projecten moeten deze risico's en de bijbehorende beheersmaatregelen worden geactualiseerd tijdens de beslismomenten van het project (start project, VO, DO, bestek / aanbesteding, start uitvoering).

Verantwoordelijkheid projectleider

De projectleider is verantwoordelijk voor de aanwezigheid van een risicodossier in het project en het actueel houden daarvan en de sturing op de uitvoering van de beheersmaatregelen volgens planning. Tijdens de risicoanalyse kunnen er andere projectleden zijn die actiehouders zijn van een risico en een bijbehorende beheersmaatregel.

Methode risicoanalyse

Tijdens een risicosessie worden de risico's geïnventariseerd met oorzaak en gevolg. Daarna worden de risico's geprioriteerd, worden beheersmaatregelen benoemd voor de top risico's inclusief degene die deze acties moet uitvoeren met een tijdsplanning.

Bij het beoordelen van risico's zal de meeste aandacht uitgaan naar het beheersaspect dat het meest kritisch is (tijd, geld, kwaliteit, organisatie, informatie).

Methode Risman

Binnen de provincie wordt bij de risicoanalyses gebruik gemaakt van de methode Risman, een gebruikelijke methode bij infrastructurele projecten.

Risicodossier	
Project:	
datum:	
versie:	
opsteller:	

nr	beschrijving risico	oorzaak risico	gevolg	aspect	kans van optreden	Geld		Tijd	
						gevolg (kosten)	score (KxG)	gevolg (tijd in wkn)	score (KxG)
1									
2									
3									
4									
5									
6									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									
18									

Categorie score

score	kans van optreden		gevolg Geld		gevolg Tijd	
1	klein	0-10%	gering	tot EUR 10.000	gering	< 1 week
2	mogelijk	10-25%	weinig	tot EUR 25.000	weinig	1-2 weken
3	reel	25-50%	matig	tot EUR 50.000	matig	2-4 weken
4	groot	50-75%	groot	tot EUR 100.000	groot	4-6 weken
5	bijna zeker	75-100%	zeer groot	> EUR 100.000	zeer groot	> 6 weken

Risico-checklist (RISMAN)

Juridisch

1 geen/onvoldoende inzicht in alle wettelijke vereisten en mogelijke wijzigingen hierin op het gebied van:

- veiligheid
- milieu (MER-richtlijnen/ evaluatie van MER)/ planologische inpassing (verplichting om een eventueel verlies aan natuurgebieden te compenseren)
- geluid
- grondverwerving en onteigeningen
- aanbesteding
- ontheffingen en vergunningen
- procedures inzake bestemmingsplannen en streekplannen

2 mogelijkheid van claims:

- claims aannemer a.g.v. uitvoeringsfouten die onvoldoende door de contractstukken zijn gedekt
- claims gemeente a.g.v. niet nakomen afspraken of schade aan omgeving
- claims omwonenden a.g.v. schade aan woningen of bedrijfspanden
- claims van andere belanghebbenden

3 fouten aannemer m.b.t. regelgeving voorbereiding

4 fouten aannemer m.b.t. regelgeving uitvoering

Organisatorisch

1 wijzigen PvE a.g.v.:

- onduidelijkheid omtrent uitgangspunten
- wijzigen projectdefinitie
- ontbreken projectprocedures
- wijzigingsprocedure PvE, planning, raming
- opleverings/ -acceptatieprocedures
- AO-procedures
- aanbestedingsplan/ -procedure
- gunningsprocedure

2 onduidelijkheid omtrent eisen opdrachtgever, beheerder, gemeenten, provincies e.d.

3 niet (tijdig) kortsluiten van afspraken met betrokken partijen

4 ontbreken goede communicatie (intern/extern); communicatieplan

5 ontbreken kwaliteitsplan

6 onduidelijkheid over projectgrenzen

7 geen/ onvoldoende afstemming tussen deelprojecten (intern)

8 geen/ onvoldoende rekening houden met projecten in de omgeving

9 gebrek aan benodigde mankracht op enig tijdstip:

- problemen bij opzetten en inrichten projectorganisatie
- wegvallen sleutelpersonen
- wijzigen projectbemanning

10 niet tijdig bestellen van materialen

11 onjuistheid en onvolledigheid van de raming

12 onvolledigheid of onzorgvuldigheid bij het opstellen van contract-stukken.

Technisch

1 verkeerde inschatting van technieken, bouwmethoden of faseringen en hulpmiddelen

2 wijziging in aannames bij ontwerp en (constructie-) berekeningen

3 extra of meer werk bij aansluiting van nieuw werk op bestaand werk om goede samenhang te verkrijgen

4 toepassen nieuwe (innovatieve) materialen, uitvoeringsmethoden

5 ontwerpwijzigingen tijdens uitvoering

6 bezwijken tijdens bouw

7 onjuiste inschatting hoeveelheid benodigd materiaal

8 tegenvallende prestatie van aannemer/ ontwerper

- niet beschikbaar zijn van essentieel materieel
- te late leveranties van materialen
- constructiefouten
- complexiteit uitvoering door aannemer onderschat
- stakingen.

Ruimtelijk

1 aanwezigheid van obstakels of funderingsrestanten

2 archeologische vondsten

- mogelijkheid van opgravingen door archeologische dienst

3 aanwezigheid kabels en leidingen

- incompleetheid inventarisatie
- geen medewerking kabels- en leidingeigenaren

4 bijzonder klimatologische omstandigheden (langdurige vorst, schade a.g.v. storm)

5 meer of zwaardere verontreiniging van de locatie

- kwaliteit van onderzoek
- onvoldoende inzicht in te treffen saneringsmaatregelen

6 tegenvallende kwaliteit van de bodem

- grondmechanische instabiliteit
- tegenvallende draagkracht
- onverwacht optredende zettingen

7 niet of onvoldoende inschatten van compenserende-milieumaatregelen

- 8 onvoldoende meenemen van faunamaatregelen
- 9 kosten in verband met grondwaterbeschermingsgebieden
- 10 bereikbaarheid bouwlokatie
 - aan- en afvoerwegen (relatie met andere projecten, weerstand omgeving)
 - onvoldoende ruimte bouwplaats
- 11 extra noodzakelijke hulpwerken en voorzieningen voor verkeer en veiligheid
- 12 treffen van voorzieningen of maatregelen voor wegverkeer en scheepvaart.

Financieel

- 1 prijsstijging materialen hoger dan voorzien
- 2 tariefwijzigingen
- 3 faillissement
 - aannemer/toeleverancier
 - opdrachtgever
- 4 beschikbaarheid financiering op enig tijdstip
 - ontbreken voorfinancieringsmogelijkheden
 - onderuitputting
- 5 betaling declaraties niet tijdig
- 6 geen/ geen goede financiële informatievoorziening
- 7 afwijking aanname afschrijving
- 8 afwijking aanname belasting
- 9 afwijking aanname wisselkoersen.

Maatschappelijk

- 1 ontbreken goede communicatie met omgeving, voorlichting en inspraakprocedures
- 2 extra geluiddempende maatregelen tijdens uitvoering
- 3 schadebeperkende maatregelen
- 4 schade ten gevolge van werkzaamheden aan eigendommen van derden
- 5 onvoldoende inschatten van voorzieningen of maatregelen voor wegverkeer en scheepvaart
- 6 vertragende blokkades/ acties van omwonenden
- 7 stakingen.

Politiek

- 1 niet/niet tijdig verkrijgen van publiekrechtelijke vergunningen en toestemming
- 2 geen/onvoldoende inzicht in alle benodigde vergunningen
- 3 ontbreken overeenstemming met gemeente(n), provincies, waterschappen e.d.
- 4 geen/onvoldoende inzicht in eisen van de gemeente t.a.v.
 - uitvoeringswijze
 - architectonische vormgeving
 - afwerking/ herstellen of aanpassen infrastructuur in omgeving
- 5 problemen bij aanpassen streekplannen, bestemmingsplannen
- 6 problemen bij onteigeningen

BIJLAGE 10 Taken directievoerder, opzichter en toezichthouder

Tweehoofdige Directie UAV

De projectleiders binnen het IB 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 t/m het moment van oplevering / afronding en evaluatie. De praktijk wijst uit dat bij sommige projectleiders hun kracht meer ligt in de voorbereidingsfase terwijl bij anderen hun kracht juist ligt in de uitvoeringsfase. Bovendien leert de praktijk dat op het moment er 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. Voor deze projecten wordt altijd een 1^e en een 2^e Directievoerder (zijnde de Opzichter) UAV aangewezen. Deze 1^e 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 t/m 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.

Taken, rollen en verantwoordelijkheden

Rollen	Taken voorbereidingsfase (t/m gunning)	Taken uitvoeringsfase (na gunning t/m oplevering)	Taken afrondingsfase (na opl. t/m decharge)
Directievoerder	Deelname PSU	Verantwoordelijk voor juiste oplevering werk conform kwaliteit, tijd, kosten contract	Signaleren verbeterpunten tijdens evaluatie
		Overleg / 1 ^e aanspreekpunt voor Projectleider	Verantwoordelijk voor overdracht naar Beheer (incl. verslag)
		Maken van afspraken met aannemer en betrokken derden bij uitvoering	

Vz bouwvergaderingen	
Deelname Projectteamoverleg: - Beoordelen bestek en tekeningen - Beoordelen VO en DO - Deelname overleg kabels en leidingen - Beoordelen inschrijvingen aanbestedingen (EMVI)	Beoordelen / goedkeuren aangeleverde stukken aannemer: - Werkplannen - Berekeningen / tekeningen - Kwaliteitsplannen - Veiligheids- en gezondheidsplannen
(laten) Opstellen Toezichtplan ¹	
Bewaken keuring- en toezichtactiviteiten	
Verantwoordelijk fin. afwikkeling realisatiefase: - termijnstaten - meer- en minderwerk - eindafrekening -	
Aansturen Opzichter A	
Verantwoordelijk voor juiste archivering / digitaal projectdossier m.b.t. uitvoeringsdocumenten	
Organiseren vooropneming met Projectleider en Opzichter Beheer	
Verantwoordelijk voor ooneming / oolevering werk met aannemer	
Afhandeling klachten	

¹ Direct na gunning wordt eerste bouwvergadering gepland waarin de Directievoerder de eerder onderkende risico's bij de voorbereiding van het project met de opdrachtnemer doorspreekt. Vervolgens stelt de opdrachtnemer een Kwaliteitsplan op waarin hij aangeeft hoe hij de organisatie en het productieproces van het werk zal gaan beheersen. Dit kwaliteitsplan zal vervolgens door de opdrachtnemer moeten worden goedgekeurd en vormt dan de basis voor ons Toezichtplan. Dit per project op te stellen Toezichtplan zorgt ervoor dat -in tegenstelling tot traditioneel incidententoezicht- er gestructureerd toezicht wordt uitgeoefend waarbij de nadruk op de belangrijke en specifieke zaken komt te liggen.

Rollen	Taken voorbereidingsfase (t/m gunning)	Taken uitvoeringsfase (na gunning t/m oplevering)	Taken afrondingsfase (na opl. t/m decharge)
Opzichter	Deelname PSU	Opstellen Toezichtplan	Signaleren verbeterpunten tijdens evaluatie
	Advisering Directievoerder bij beoordeling bestek en tekeningen	Verslaglegging Bouwvergaderingen	
		Advisering Directievoerder over aangeleverde stukken aannemer: - Werkplannen - Berekeningen / tekeningen - Kwaliteitsplannen - Veiligheids- en gezondheidsplannen	
		Aansturen Toezichthouder(s) m.b.t. keurings- en toezichtactiviteiten	
		Controleren aangeleverde hoeveelheden aannemer aan de hand van gegevens toezichthouder	
		Opmaken fin. afwikkeling realisatiefase: - termiinstaten	
		Bewaken kwaliteit, tijd, kosten conform contract	
		Aanwezig bij opnemings / oplevering werk met aannemer & verslaglegging	
		Aanspreekpunt voor vergunningverlenende instanties, nutsbedrijven e.d.	

Rollen	Taken voorbereidingsfase (t/m gunning)	Taken uitvoeringsfase (na gunning t/m oplevering)	Taken afrondingsfase (na opl. t/m decharge)
Toezichthouder ²	Deelname PSU	Deelname Bouwvergaderingen	Signaleren verbeterpunten tijdens evaluatie
	Op adhoc basis deelname projectteamoverleg	Toezicht op de uitvoering van werkzaamheden conform het toezichtsplan	
	Inventariseringswerkzaamheden	Toezicht op naleving arbo- en milieuwetgeving	
		Controle van verkeersmaatregelen	
		Zelf aantoonbaar bepalen van hoeveelheden (dmv inmeting, registratie weegbonnen e.d.) van uitgevoerd werk (conform toezichtsplan)	
		In overleg met Opzichter corrigeren van onvolkomenheden in de door de aannemers verstrekte gegevens/hoeveelheden (a.d.h.v. eigen gegevens)	
		Overeengekomen vastgestelde hoeveelheden invoeren in de 'weekstaat'; opmaken van weekrapporten (en indien nodig fotodagboek)	
		Bijhouden en vastleggen hoeveelheden meer - en minderwerk (inzet materieel, manuren, verwerkte hoeveelheden).	
		Aanwezig bij opneming / oplevering werk met aannemer	

² Neemt geen financiële beslissingen, neemt geen technische beslissingen (wel signaleren/rapporteren, maakt geen afspraken met aannemer waarvan Directievoerder/opzichter niet op de hoogte is)

BIJLAGE 11 Format toezichtplan

Inleiding

Ten behoeve van het toezicht op de uitvoering wordt een toezichtplan opgesteld. Er zijn verschillende formats voor Niet-Jaarlijks Onderhoud

Wegen, Groot Onderhoud Sluizen, Bruggen en Oevers en Kades. In dit projectmanagementboek is het format voor NJO wegen opgenomen.

Format **TOEZICHTPLAN NJO WEGEN**



Projectbeschrijving

Project : “ ”

Projectnummer :

Opdrachtgever : Provincie Flevoland

Besteknummer :

Besteksomschrijving : De werkzaamheden bestaan in hoofdzaak uit:

- Het;
- Het;
- Verwijderen

autorisatie	naam	paraaf	datum
Directievoerder			00-00-14
Opzichter			
Toezichthouder			
Opdrachtgever			

1. Inleiding

Provincie Flevoland, opdrachtgever, heeft de afdeling Infrastructuur gevraagd de directievoering en toezicht te verzorgen voor het project: “
*****”.

In dit toezichtplan wordt omschreven:

- Doel van het toezichtplan
- de organisatie;
- de taken;
- de aandachtspunten voor de uitvoering.

2. Doel van het Toezichtplan

Middels het Toezichtplan worden op hoofdzaken de taken en verantwoordelijkheden tussen directie UAV en de aannemers vastgelegd. Het gaat hierbij om grip houden op:

- sturing en stroomlijnen van processen;
- bewaking van projectbudget;
- bewaking van de planning en sturing op optimalisaties in tijd ten gunste van diverse faseringen en eindoplevering;
- waarborging van de kwaliteit;
- verstrekken van projectinformatie aan belanghebbenden;
- beheersing van de risico's;
- omgaan met arbeidsomstandigheden.

Het Toezichtplan is mede de verantwoording richting opdrachtgever van de wijze waarop het directievoering/toezicht op met name sturing van het proces, waarborging kwaliteit en beheersing risico's zal omgaan.

3. Organisatie tijdens de uitvoering

Dhr. ***** is aangesteld als projectleider. Hij coördineert de werkvoorbereiding, het (laten) onderzoeken van de onderhoudsstaat van de wegen, het laten maken van de bestekken en het verzorgen van de aanbestedingen.

Dhr. ***** zal de directievoering (UAV) verzorgen.
Dhr. ***** zal de toezicht verzorgen.

Voor het project is het bestek ***** gemaakt, met bijbehorende bestekstekeningen *****

PFL Overzichtstekening d.d. 00-00-2014
PFL situatie en doorsneden d.d. 00-00-2014
PFL situatie en doorsneden d.d. 00-00-2014
PFL doorsneden en details d.d. 00-00-2014

Tijdens de uitvoeringswerkzaamheden van het bestek dient regelmatig overleg gevoerd te worden met (of binnen) de volgende instanties:

- Aannemer(s);
- Provincie Flevoland (afstemmingen, vergunningen e.d.);
- diverse organisaties binnen provincie Flevoland zoals, rayonbeheerders, waterschap, RWS, omgevingsdienst; hulpdiensten;
- binnen de directe omgeving van het uitvoeringsproject zoals buurtbewoners, ondernemers en belanghebbenden.

3.1 Directievoering UAV tijdens de uitvoering

Primaire taken t.b.v. het voeren van directie op het werk volgens UAV 2012, zijn in de memo “Rol & taakafbakening Directievoering, opzicht- en toezichthouden alsmede de capaciteit”, reg.nr. 1575317 omschreven.

Volgens paragraaf 3 lid 4 van de UAV vertegenwoordigt de directie UAV de opdrachtgever in alle zaken het werk betreffende, met uitzondering van de gevallen waarvoor in de UAV uitdrukkelijk de opdrachtgever bevoegd is verklaard. Het van toepassing zijn van de UAV 2012 is vastgelegd in het bestek en daarbij wordt aangegeven op welke punten van de UAV wordt afgeweken. De Directie UAV is het eerste dagelijkse aanspreekpunt voor de aannemer.

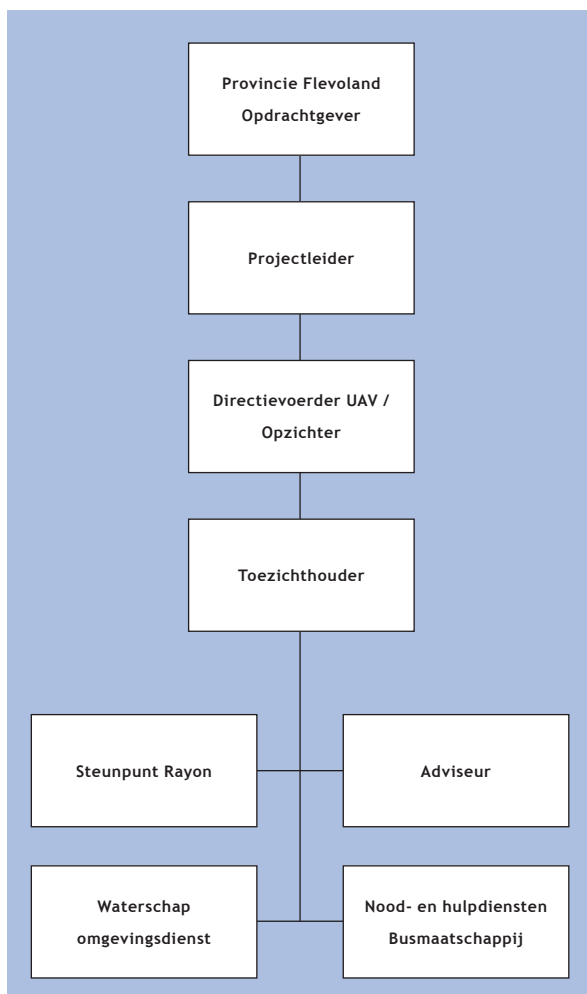
Afwijkingen op het bestek worden door de aannemer aangemeld middels een meer-minderwerk melding of afwijkingsregistratie formulier (AWR). Deze melding gaat gepaard met een bijlage kostenonderbouwing. De Directie UAV laat het meer- en minderwerk van de aannemer controleren door de kostendeskundige en adviseert de opdrachtgever. De meer- minderwerk melding

wordt ter accordering voorgelegd aan de opdrachtgever en budgethouder van het project.

3.2 Opzichter en toezichthouder

De toezichthouder zal ten behoeve van de uitvoering van “bestek *****” het werk begeleiden, zoals in de memo “Rol & taakafbakening Directievoering, opzicht- en toezichthouden alsmede de capaciteit”, reg.nr. 1575317 omschreven.

Organisatie schema ingenieursbureau



1.4 Overige Documenten

Voor informatie en taken en verantwoordelijkheden Directie UAV en toezicht wordt verwezen naar:

- UAV 2012;
- Standaard RAW bepalingen 2010;
- memo “Rol & taakafbakening Directievoering, opzicht- en toezichthouden alsmede de capaciteit”, reg.nr. 1575317.

Toezichtplan Uren gezamenlijk overeen te komen

	Taken directievoering	Directievoerder	Opzichter	Toezichthouder
1	Organisatie			
	Beoordelen kwaliteitsplannen aannemer	.. uur totaal	.. uur totaal	.. uur totaal
	Keuren tekeningen en berekeningen aannemer	.. uur totaal	.. uur totaal	.. uur totaal
	Opstellen projectdossier			
	Bouwvergadering voorzitten, bijwonen, notuleren			
	Opstellen dag/weekrapport KPD			
	Teamoverleg			
	Past performance			
2	Kwaliteit en hoeveelheden			
	Controleren bonnen leveranties			
	Afwijkingsrapporten			
	Weekhoeveelheden overeengekomen			
	Metingen hoeveelheden (st. m1, m2, m3, ton, are...)			
	Bedrijfscontroles			
	Stoppunten, bijwoonpunten			
	Waarnemingen div, aanwezig bij uitvoering werk			
	Temperatuurmetingen			
3	Tijd			
	Planning aannemer beoordelen	.. uur totaal		.. uur totaal
	Bewaking planning			
4	Geld			
	Termijnen opstellen / controleren			
	Meer-minderwerk bijhouden en laten controleren			
	TBS-uren besteding			
	Stelpost besteding			
	Behandelen bestekswijzigingen			
	Eindafrekening	.. uur totaal		
5	Communicatie en informatie			
	Informatieavond	.. uur totaal	.. uur totaal	.. uur totaal
	Informatie aan bewoners			
	Informatieborden / internet / Twitter			
6	Veiligheid en gezondheid			
	V&G plan beoordelen	.. uur totaal		
	Controle veiligheid			
	Controle wegafzettingen			
7	Overig			
	Klachten			
	Schades afhandelen			
	Totaal per week			
	Reistijd per week			
	Duur project			
	Eenmalige uren			
	Totaal per project			

De urenbesteding per week blijft een inschatting en moet naar eigen (vakkundig) inzicht worden verdeeld over de dagen. Voor met name het toezicht geldt dat de bezoeken aan het werk moet plaatsvinden wanneer het werk wordt uitgevoerd, wanneer bijzondere werken worden uitgevoerd,

wanneer ondersteuning van de toezichthouder wordt gevraagd en wanneer een afspraak op het werk met opzichter of directievoerder is gemaakt. Toezicht nooit op dezelfde repeterende tijden uitvoeren. Aanvoelen wanneer de toezicht gewenst is, om grip te houden op de aannemer.

Verificatie techniek per project te inventariseren

Omschrijving	j/n	Toetsing	vastleggen	actienemer	maatregel
Wegontwerp					
Funderingsadvies					
Asfalt					
Teerhoudend asfalt					
OV installatie					
VRI installatie					
Tellussen					
Bewegwijzering NBD					
Wegmeubilair					
groenvoorziening					

Toezicht vanuit de bestekposten VOORBEELD

Bestekposten met directievoerder, opzichter en toezichthouder

Bestek Toezicht

1 PROVINCIE FLEVOLAND	
11 OPRUIMINGSWERKZAAMHEDEN	
111 OPBREKEN VERHARDING	
111010 Frezen van asfalt. 35mm m2 435,00V	M2 en diepte controleren. Goed schoonmaken dmv vegen
111020 Frezen van asfalt 65mm m2 255,00V	Direct ook scheuren controleren, waarnemen. Voor evt.
111030 Frezen van asfalt 70mm m2 120,00V	bakfrezen.
111050 Frezen asfalt t.b.v. aansluiting 35mm m2 150,00V	Afvoerbonnen ontvangen, met onderbouwing van locatie.
111110 Frezen van asfalt 100-120mm m2 10.640,00V	
112 VERWIJDEREN ELEMENTVERHARDINGEN	
112010 Verwijderen middengeleiders st 3,00N	Controle op hoeveelheid en volledigheid.
112110 Opbreken grasbetontegels. m2 18,00V	Afvoer stort bonnen
113 VERWIJDEREN BEBAKENING	
113010 Verwijderen reflectorpalen of bermplanken. st 8,00V	controle uitvoering hoeveelheid
113020 Verwijderen verkeersbordpaal, inclusief bord. st 4,00V	
12 GRONDWERKEN	
120 VOORBEREIDENDE WERKZAAMHEDEN	
120010 Afsteken overgroeide kanten. m 1.400,00V	Controle uitvoering hoeveelheid
120110 Graven proefsleuf. m 20,00V	Controle uitvoering hoeveelheid
121 ONTGRAVEN	
121010 Grond ontgraven uit cunet 1,1m m3 900,00V	M2 en diepte controleren. Totaal m3.
121020 Zand ontgraven uit cunet 0,25m m3 55,00V	
121030 Grond ontgraven uit cunet 0,20m m3 20,00V	
122 VERVOEREN	
122010 Grond vervoeren. m3 770,00V	Toezicht. Grondbalans beheren.
123 VERWERKEN	
123010 Zand verwerken in cunet 0,70m m3 575,00V	Leverantiebonnen. Toezicht
123020 Zand verwerken in cunet 0,25m m3 30,00V	Controle uitvoering. Controle aanvuulhoogte
123030 Grond verwerken in bekleding. m3 150,00V	
124 GRONDAFWERKING	
124010 Verdichten zand c.q. niet samenhangende grond. m3 605,00V	Controle verdichting.
13 FUNDERING EN VERHARDINGEN	
131 FUNDERING	
131010 Aanbrengen ongebonden verhardingslaag 0,30m. m2 800,00V	Leverantiebonnen. Toepassing
131020 Aanbrengen ongebonden verhardingslaag 0,20m. m2 119,00V	laagdikte en verdichting
132 ASFALTVERHARDING	
132010 Aanbrengen AC 22 base 70mm ton 125,00V	Controle ondergrond afwerking
132020 Aanbrengen AC 22 base 70mm ton 145,00V	Asfalt controleren op temperatuur,
132110 Aanbrengen mod. AC 22 bind 65mm ton 155,00V	homogeen mengsel.
132120 Aanbrengen mod. AC 22 bind 60-80mm ton 1.865,00V	Goede verwerking, laagdikte, verdichting
132210 Aanbrengen mod. SMA-NL 11A 35mm ton 1.015,00V	Schoonhouden/maken ondergrond asfalt
132310 Aanbrengen kleeflaag 0,3 kg/m2 m2 13.100,00V	kleef, omslaan, juiste hoeveelheid / dikte
132320 Aanbrengen kleeflaag 0,4 kg/m2 m2 11.600,00V	restasfalt opvangen in bakken.
132410 Aanbrengen steenslag op deklagen m2 11.580,00V	Steenslag inwalsen laatste walsgang
132420 Afkleven en instrooien naden EUR N	Naden ingieten en afstrooien
132430 Aanbrengen kantvoorziening asfalt. m 20,00V	
134 ELEMENTVERHARDING EN KANTOPSLUITING	
134010 Aanbrengen middengeleiders EUR N	Juiste uitvoering volgens bestek
134110 Aanbrengen straatlaag 50mm m2 18,00V	Bescherming aanbrengen bij asfalteren
134120 Aanbrengen grasbetontegels. m2 18,00V	Controle uitvoering en hoeveelheid

Rapportages

Rapportages, weekrapporten e.d. van de Directie UAV alsmede rapportages van de aannemer, dienen wekelijks te worden bijgehouden, ondertekend en in het projectdossier te worden opgenomen.

UAV § 27.

Weekrapportage

De toezichthouder stelt dagelijks een rapportage over de uitgevoerde werken op in de keetadministratie.

Er wordt melding gemaakt van:

- Weersgesteldheid
- Hoeveelheid ingezet personeel en materieel
- Uitgevoerde hoeveelheden per dag
- Gemaakte afspraken met uitvoerder (geen financiële)
- Geleverde materialen
- Ter beschikking gestelde materialen
- Meldingen meer- minderwerk (geen akkoord)
- V&G zaken
- Bijzonderheden op en rond het werk

Bij elke termijn van de aannemer worden de ondertekende weekrapporten bijgevoegd.

BIJLAGE 12 Proces aanbesteding

De aanbesteding van werken

Aanbesteden is niets meer of minder dan een vorm van inkopen - iedereen die aan verschillende marktpartijen een offerte vraagt, is in feite aan het aanbesteden. Als de aanbesteding een overheidsopdracht betreft, gelden voor deze vorm van inkopen echter specifieke regels. Dit heeft te maken met de eenwording van de interne Europese markt, één van de belangrijkste doelstellingen van de Europese Unie. Deze aanbestedingsregels zijn in Europees verband tot stand gekomen en - mede - vastgelegd in de Nederlandse Aanbestedingswet 2012 en Gids Proportionaliteit. De werken die zijn opgenomen in het P-MIRT en 4-UP zijn overheidsopdrachten, waarvoor die specifieke regels gelden; aanbesteding van deze werken dient plaats te vinden volgens het bepaalde in de Aanbestedingswet en de Gids, en het daarop gebaseerde provinciale inkoop- en aanbestedingsbeleid.

Er zijn twee soorten aanbestedingsprocedures te onderscheiden: de onderhandse procedures en de openbare procedures. Het onderscheid tussen de beide soorten zit in de toegankelijkheid voor inschrijvers; inschrijving op werken die onderhands worden aanbesteed is uitsluitend mogelijk op uitnodiging van de aanbestedende dienst, terwijl inschrijving op werken die openbaar worden aanbesteed open staat voor een ieder. De vier verschillende aanbestedingsprocedures zijn in de Bijlagen 12A t/m 12D uitgewerkt.

Enkelvoudig onderhandse aanbesteding (Bijlage 12A, proces K.1 t/m K.3)

Werken met een geraamde waarde tot € 50.000,- mogen enkelvoudig onderhands worden aanbesteed, wat wil zeggen dat het werk mag worden gegund aan een aannemer van eigen keus. Deze keuze dient wel deugdelijk te (kunnen) worden gemotiveerd, waarbij moet worden bedacht dat elke geschikte aannemer die kenbaar maakt in aanmerking te willen komen voor zo'n opdracht, op termijn 'aan de beurt' moet komen.

Meervoudig onderhandse aanbesteding (Bijlage 12B, proces J.1 t/m J.3)

Werken met een geraamde waarde van € 50.000,- tot € 1.000.000,- dienen meervoudig onderhands te worden aanbesteed. Voorafgaand aan gunning dienen minimaal drie verschillende aannemers om een aanbieding te worden gevraagd, waarbij ook hier geldt dat de keuze voor deze aannemers deugdelijk dient te (kunnen) worden gemotiveerd. Op grond van vooraf vastgestelde gunningscriteria wordt vervolgens bepaald welk van de ontvangen aanbiedingen als winnende wordt aangemerkt. Afwijking van deze regel (het enkelvoudig onderhands gunnen van een werk met een geraamde waarde van meer dan € 50.000,-) is mogelijk, echter uitsluitend na goedkeuring door Gedeputeerde Staten van een gemotiveerd verzoek daartoe.

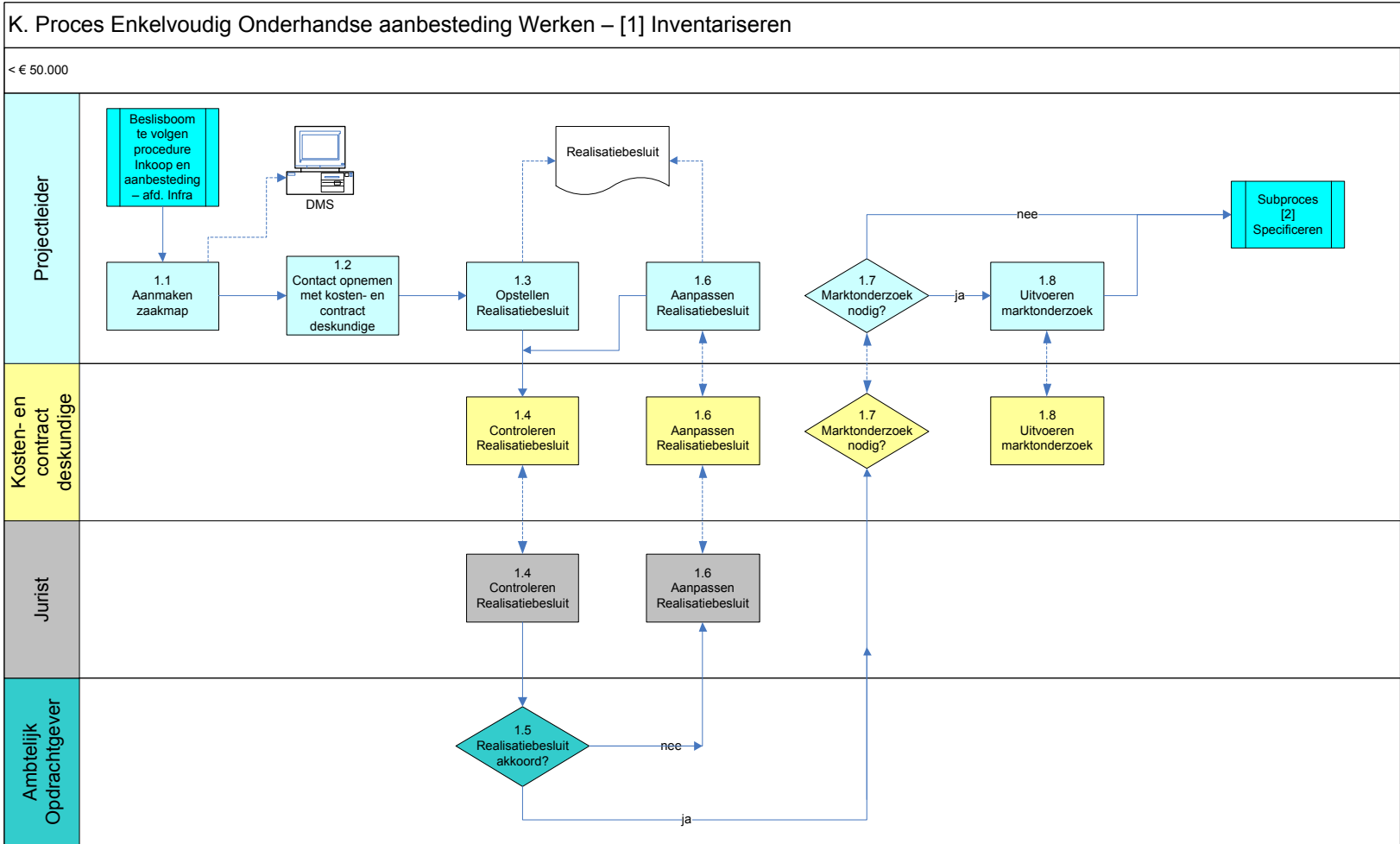
Nationale openbare aanbesteding (Bijlage 12C, proces I.1 t/m I.3)

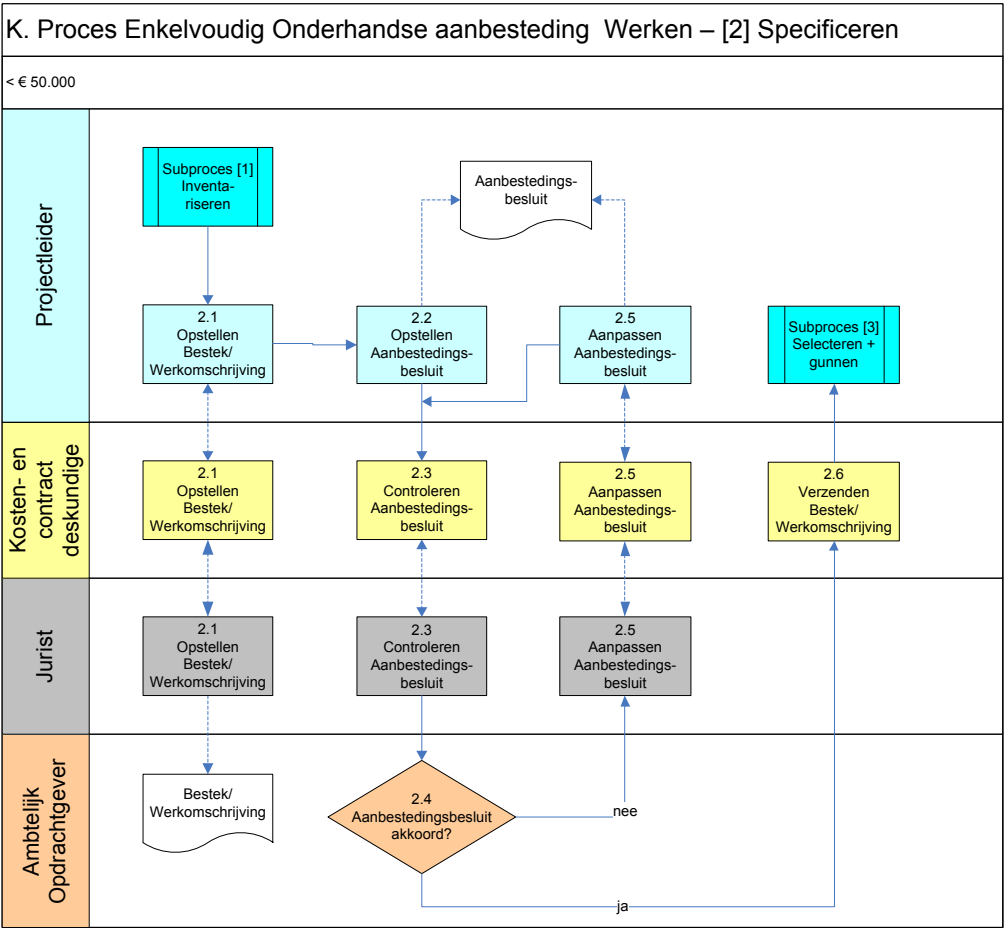
Werken met een geraamde waarde van € 1.000.000,- tot aan de Europese drempelwaarde dienen openbaar te worden aanbesteed, maar deze openbaarheid mag beperkt blijven tot het eigen land. Ook voor deze aanbestedingsprocedure geldt de afwijkingsmogelijkheid: Gedeputeerde Staten kunnen toestemming geven om een werk met een geraamde waarde van meer dan € 1.000.000,- onderhands aan te besteden, als daar een goede reden aan ten grondslag ligt.

Europese openbare aanbesteding (Bijlage 12D, proces H.1 t/m H.3)

Werken met een geraamde waarde vanaf de Europese drempelwaarde voor werken dienen altijd Europees openbaar te worden aanbesteed - iedereen die belang heeft bij de opdracht, van welke Europese nationaliteit dan ook, mag inschrijven op zo'n aanbesteding. De Europese drempelwaarden worden eens in de twee jaar vastgesteld door de Europese Commissie, en de drempelwaarde voor werken bedraagt in 2014 en 2015 € 5.186.000,-.

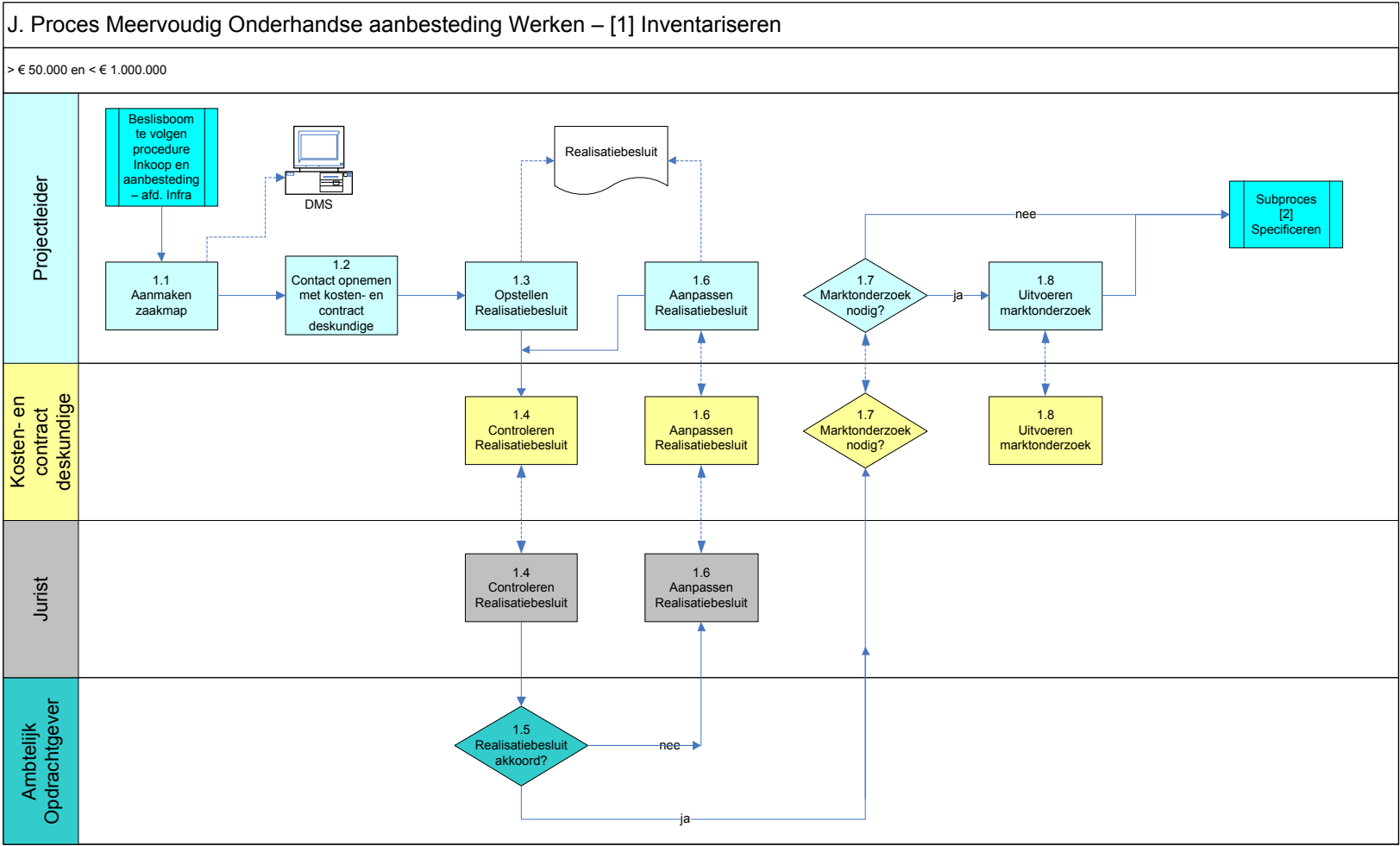
BIJLAGE 12A Proces enkelvoudig onderhandse aanbesteding werken

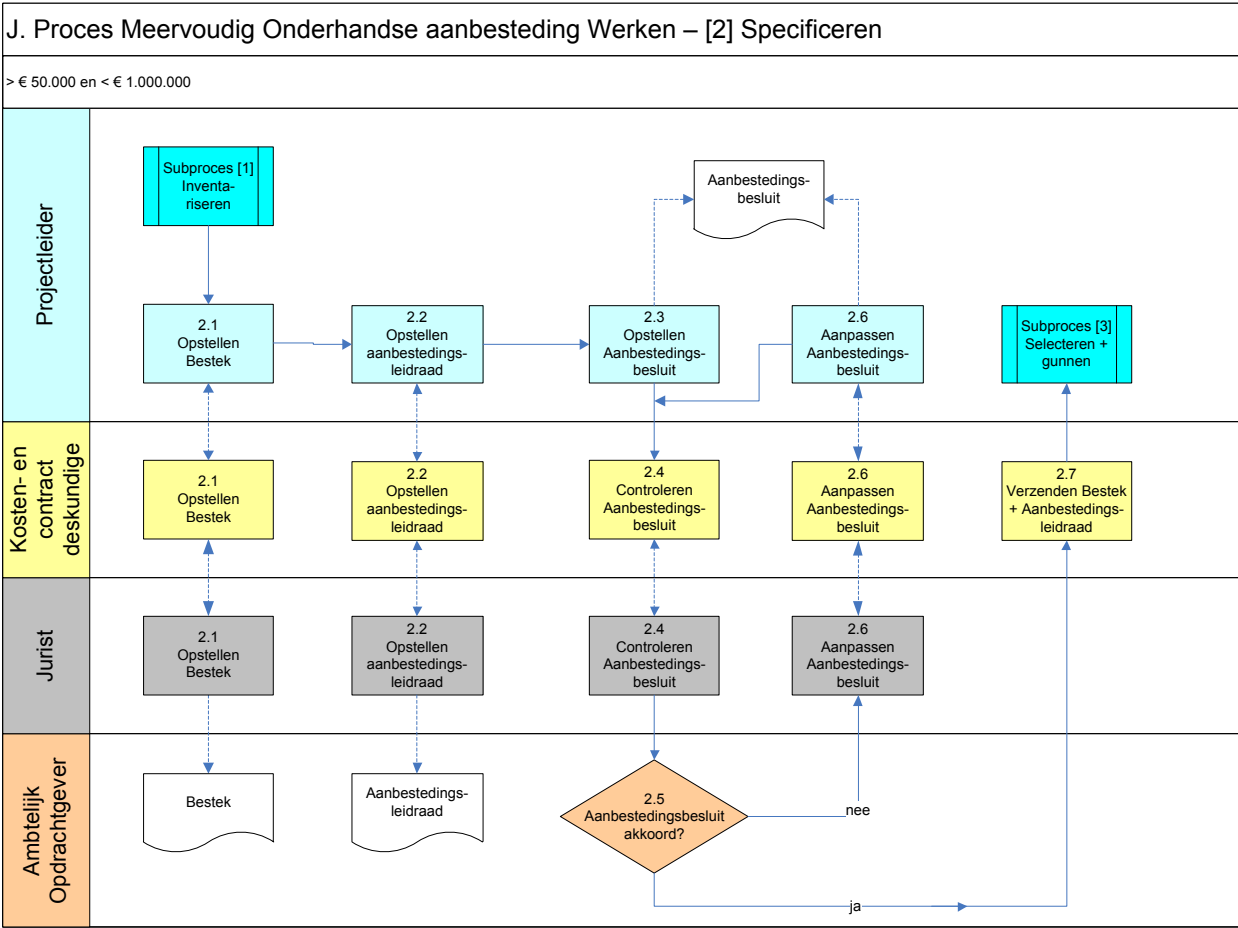


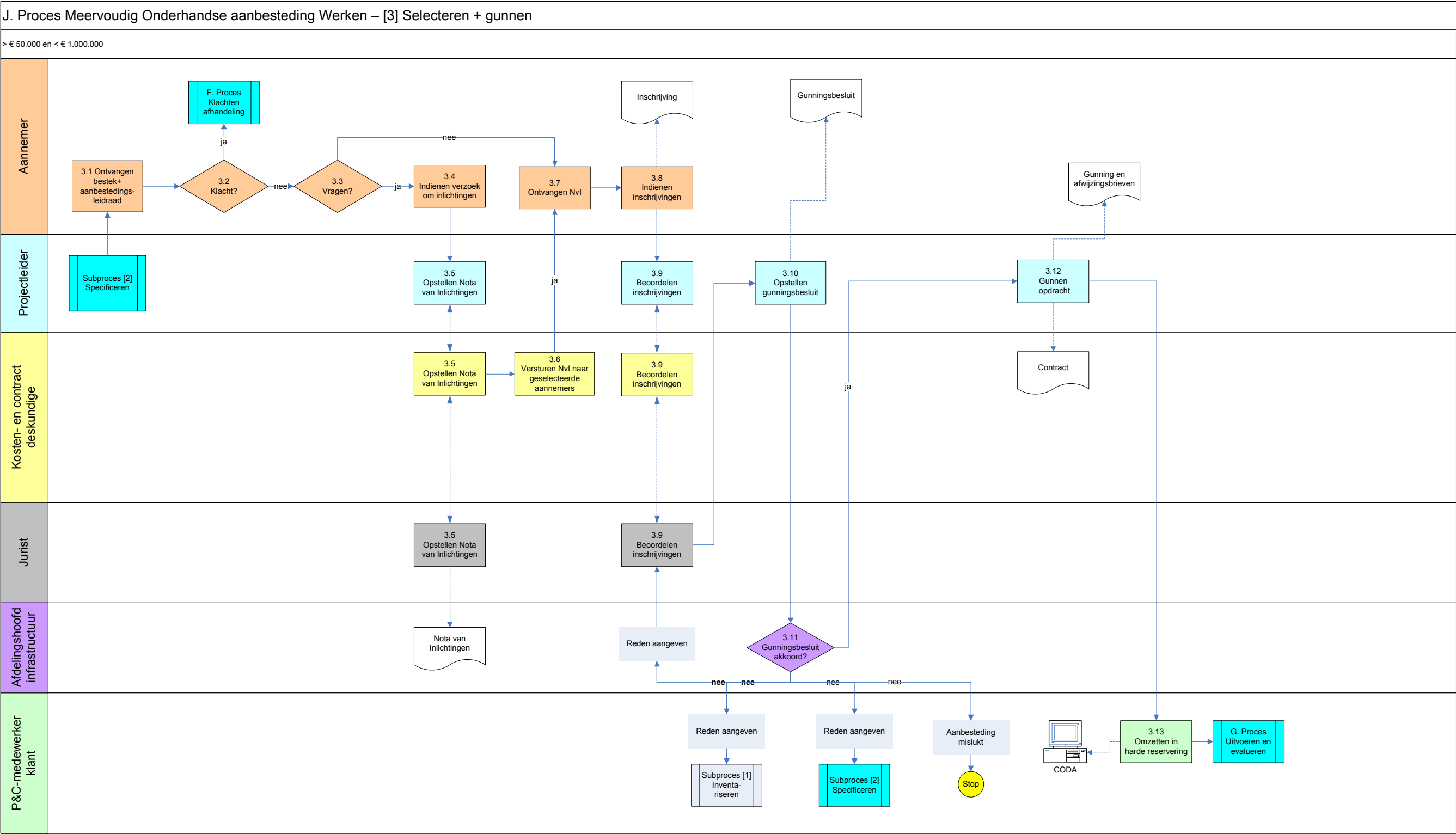




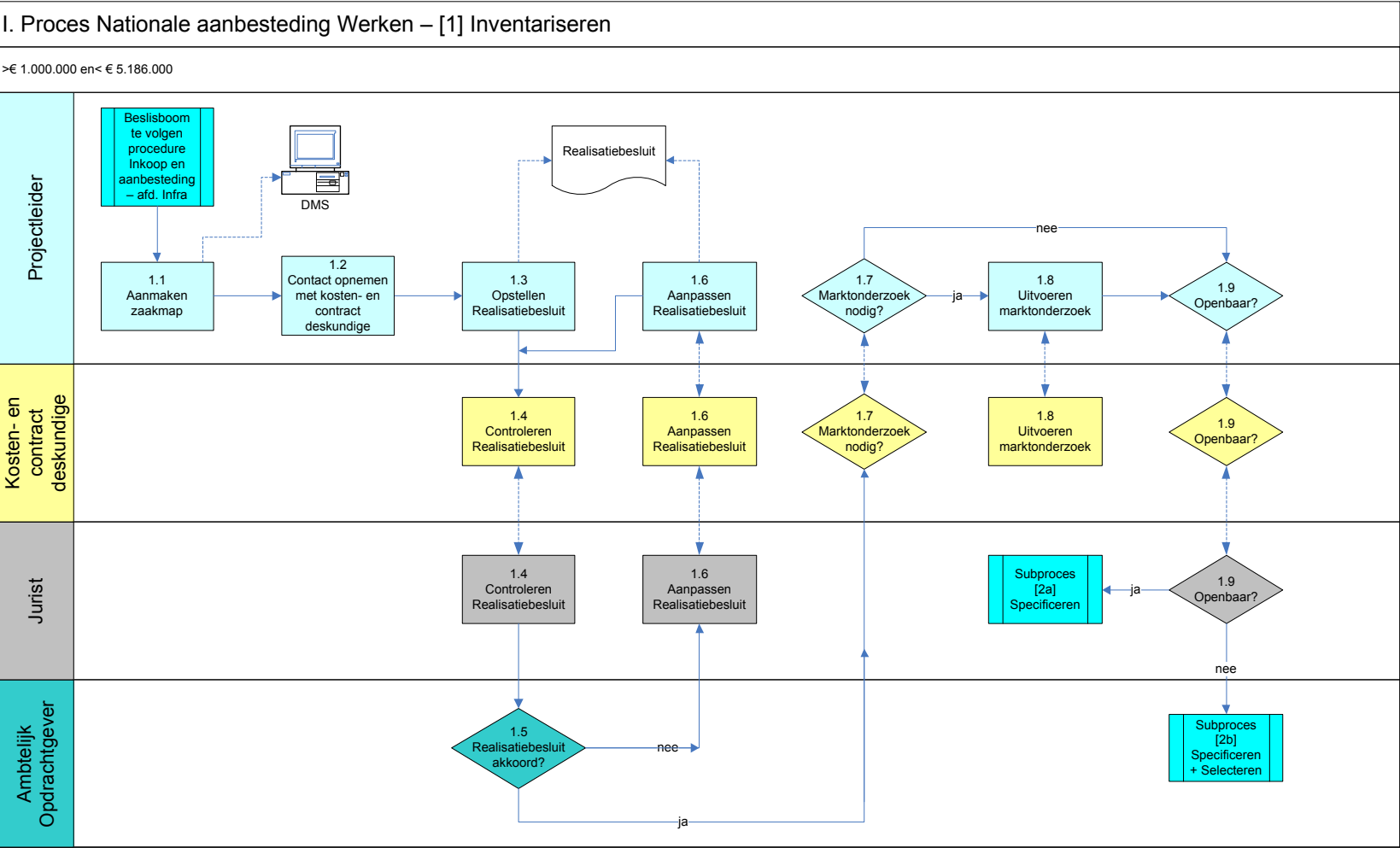
BIJLAGE 12B Proces meervoudig onderhandse aanbesteding werken

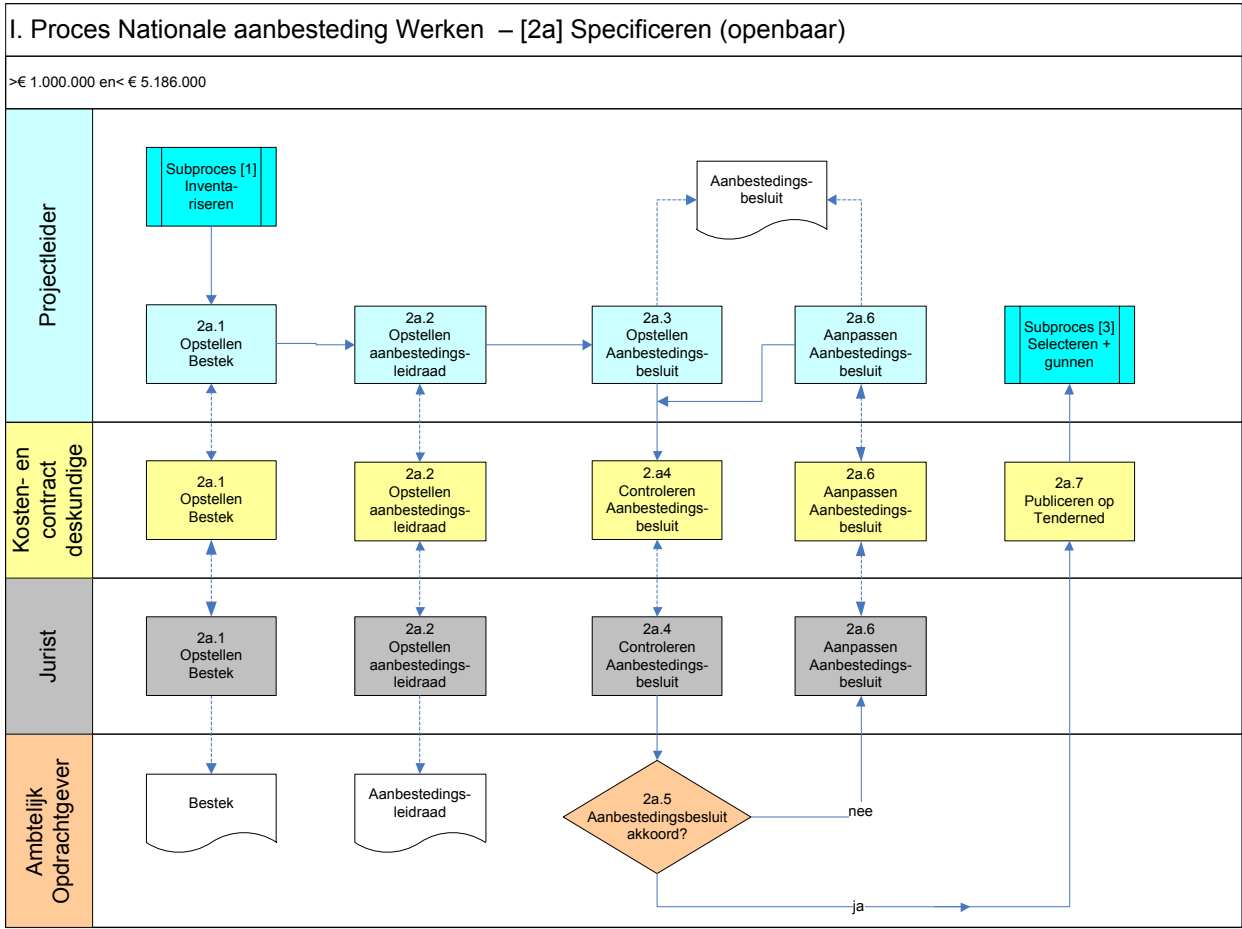


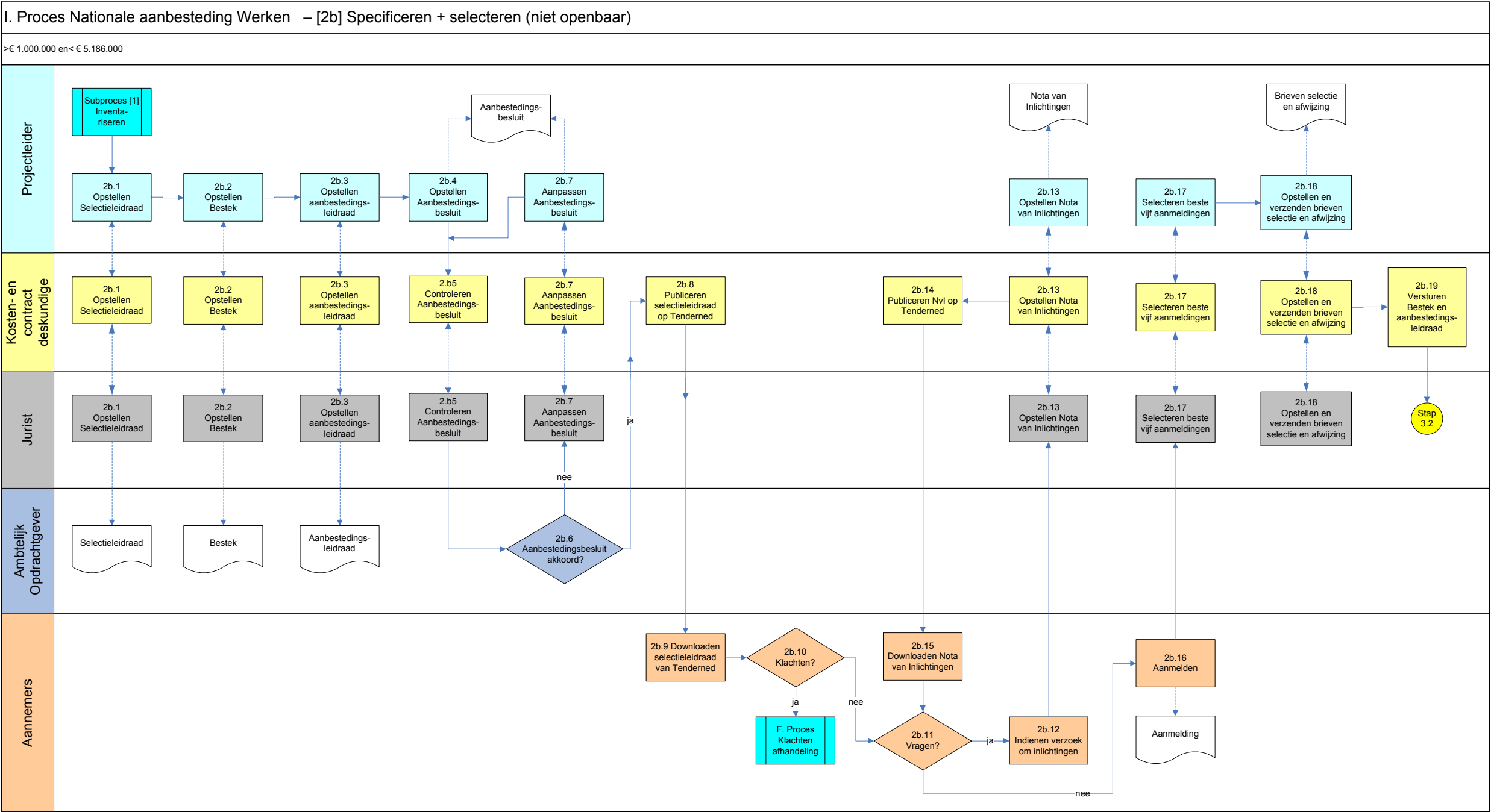


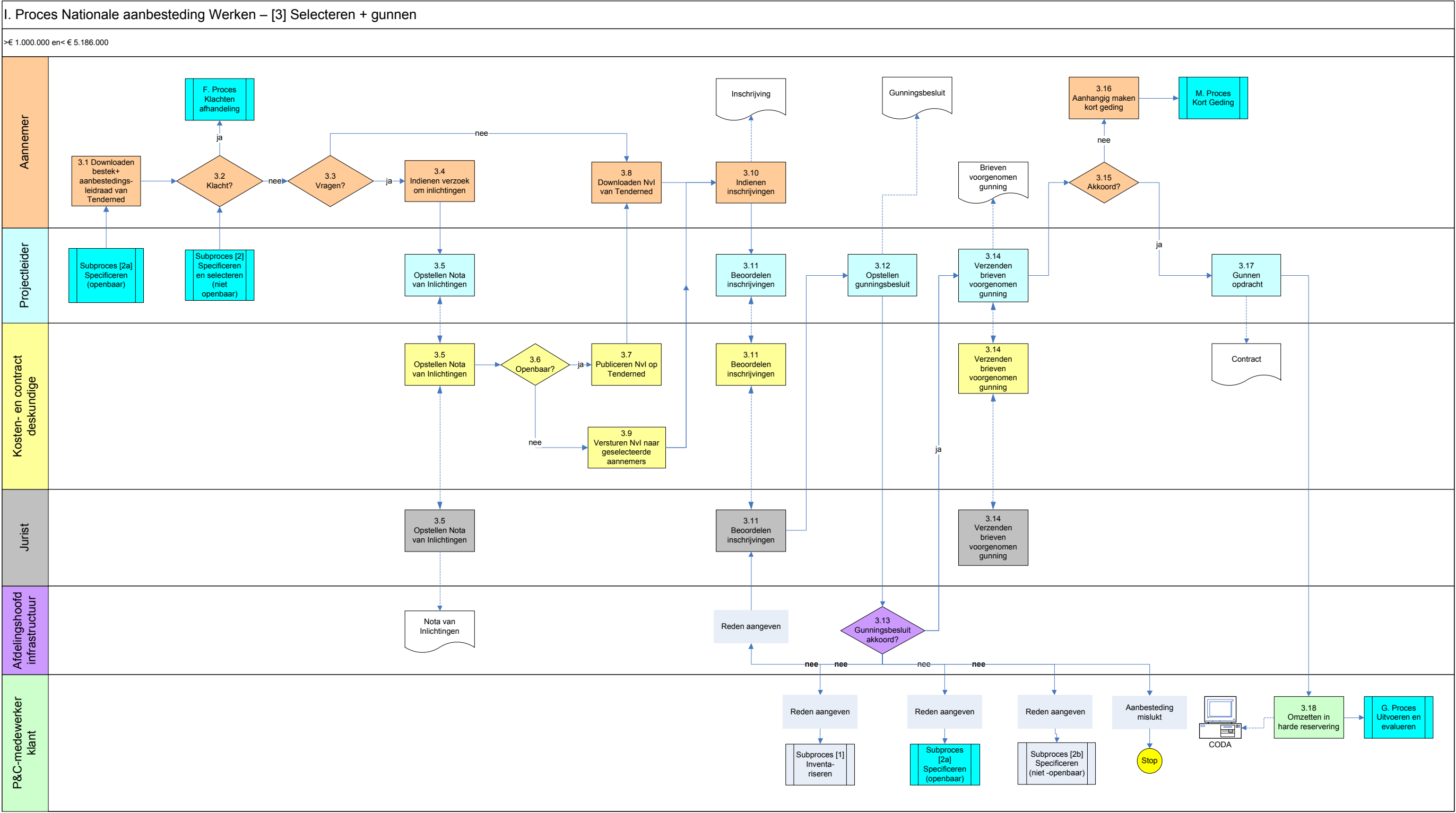


BIJLAGE 12C Proces nationale aanbesteding werken

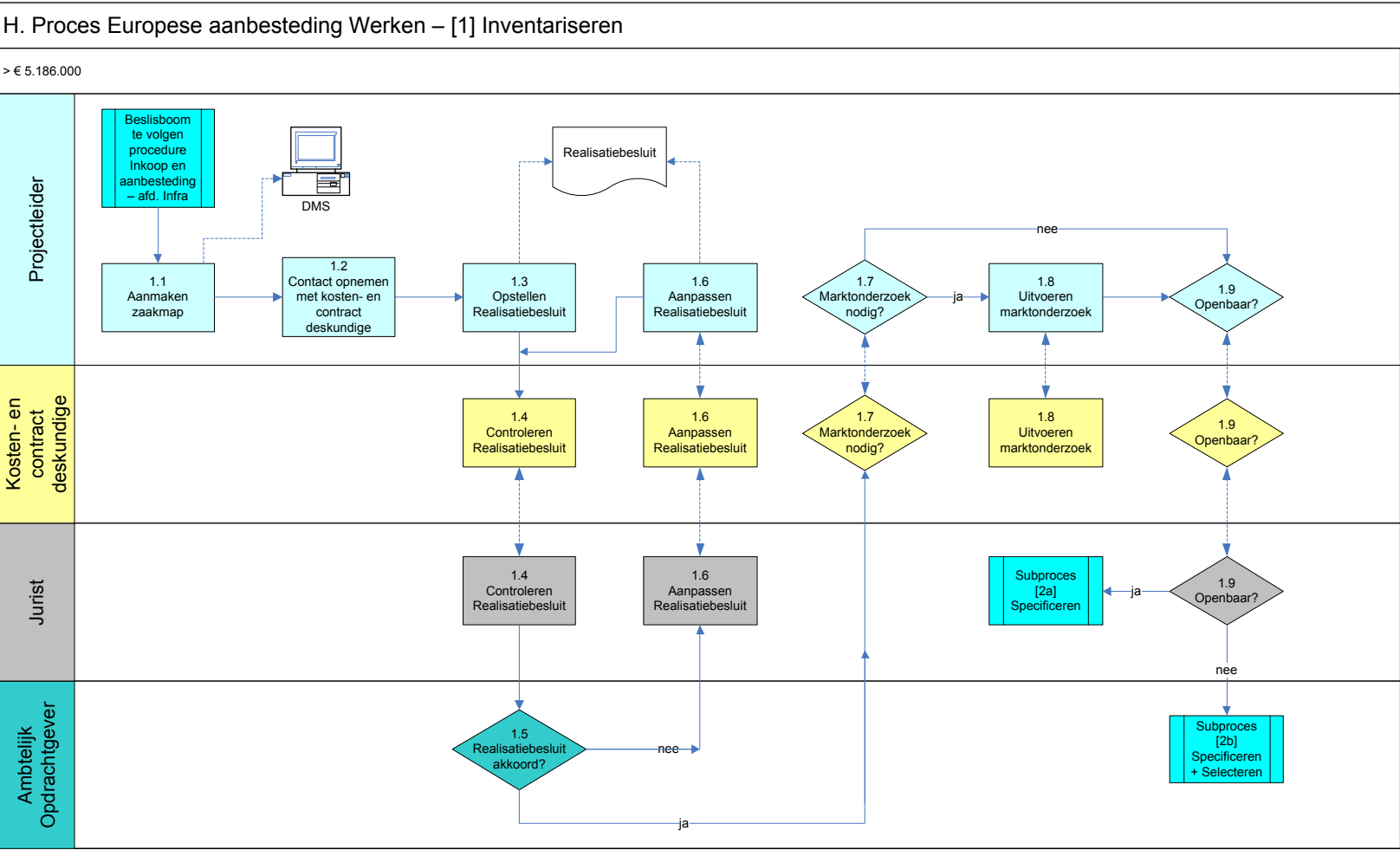


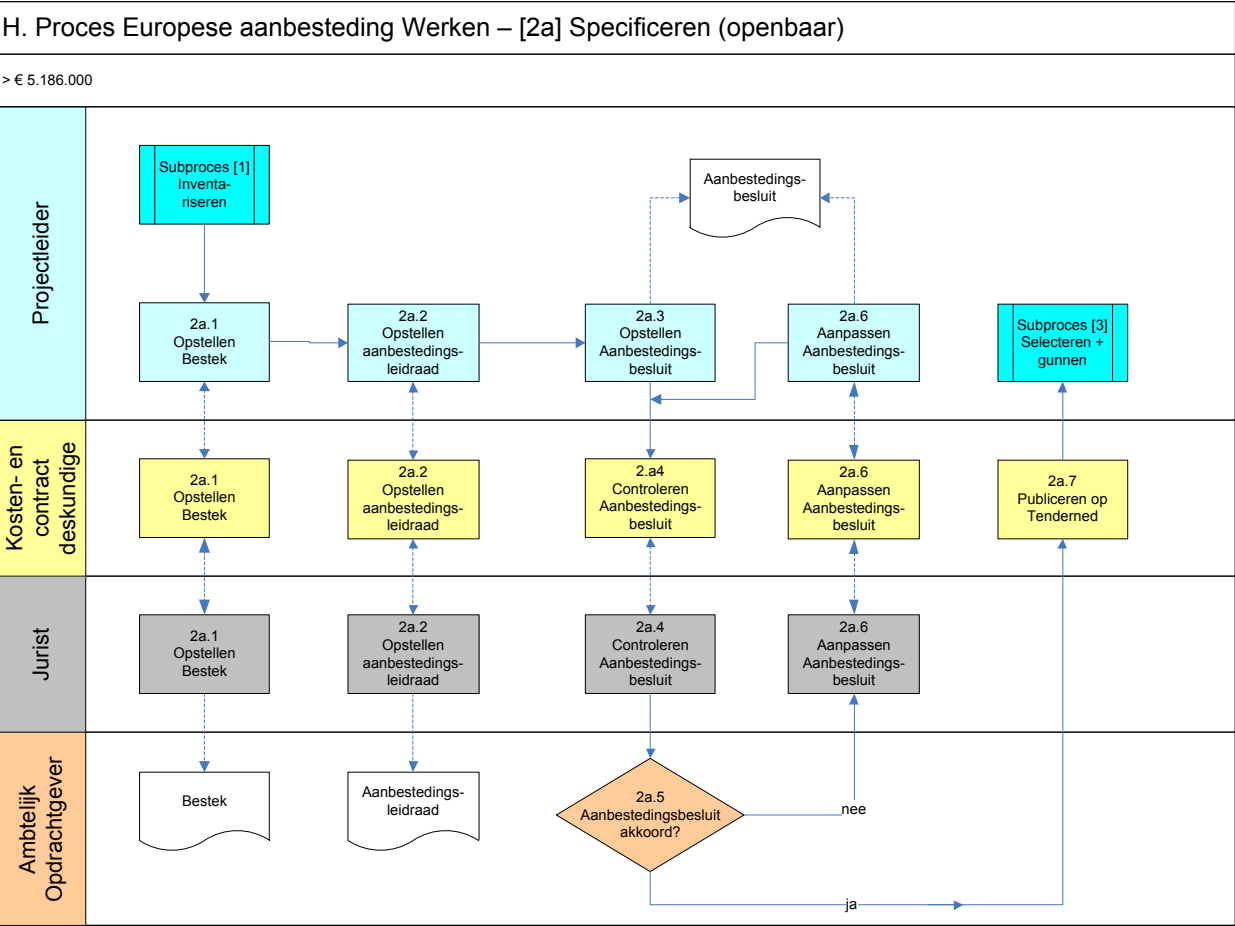


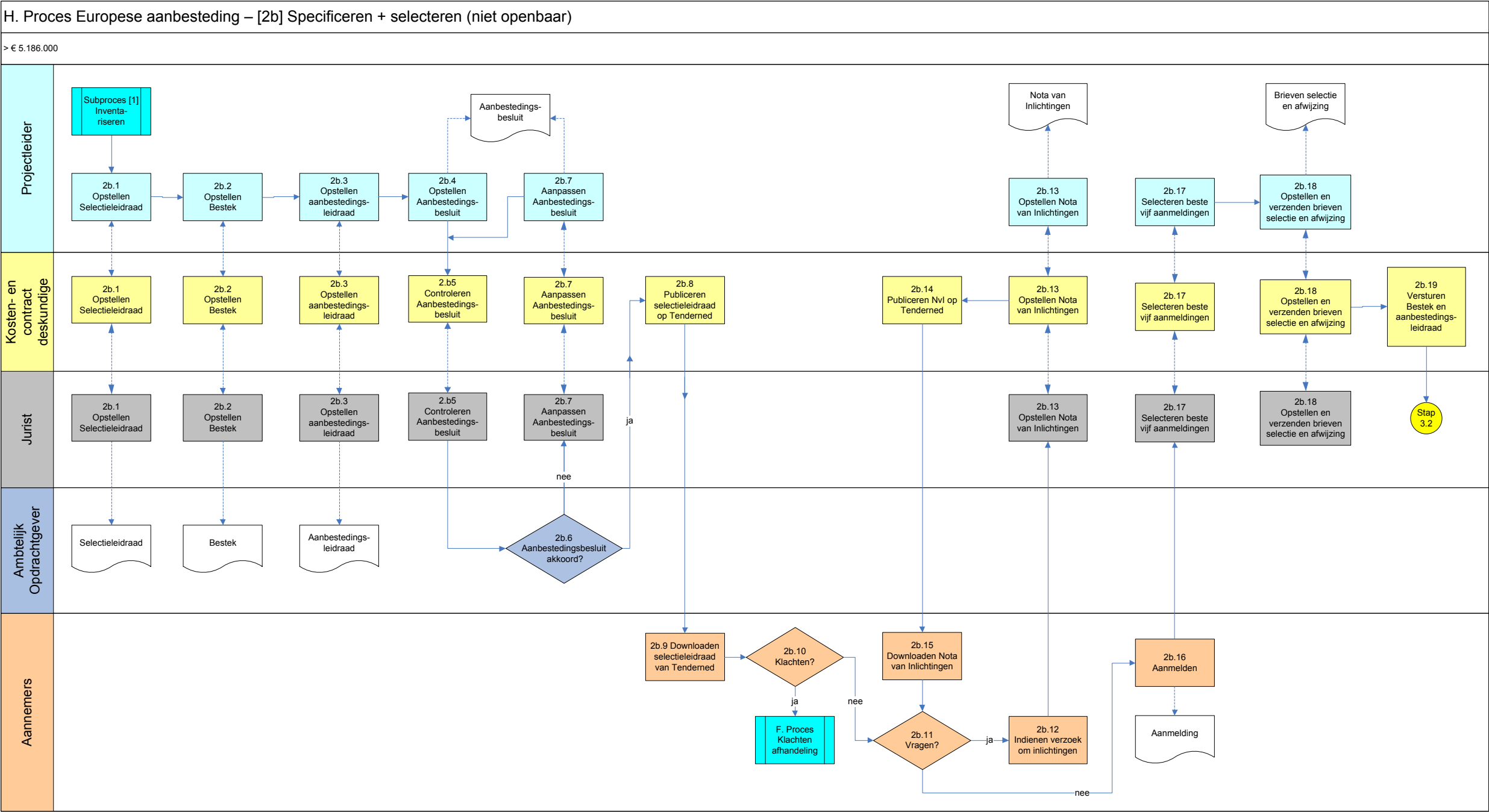


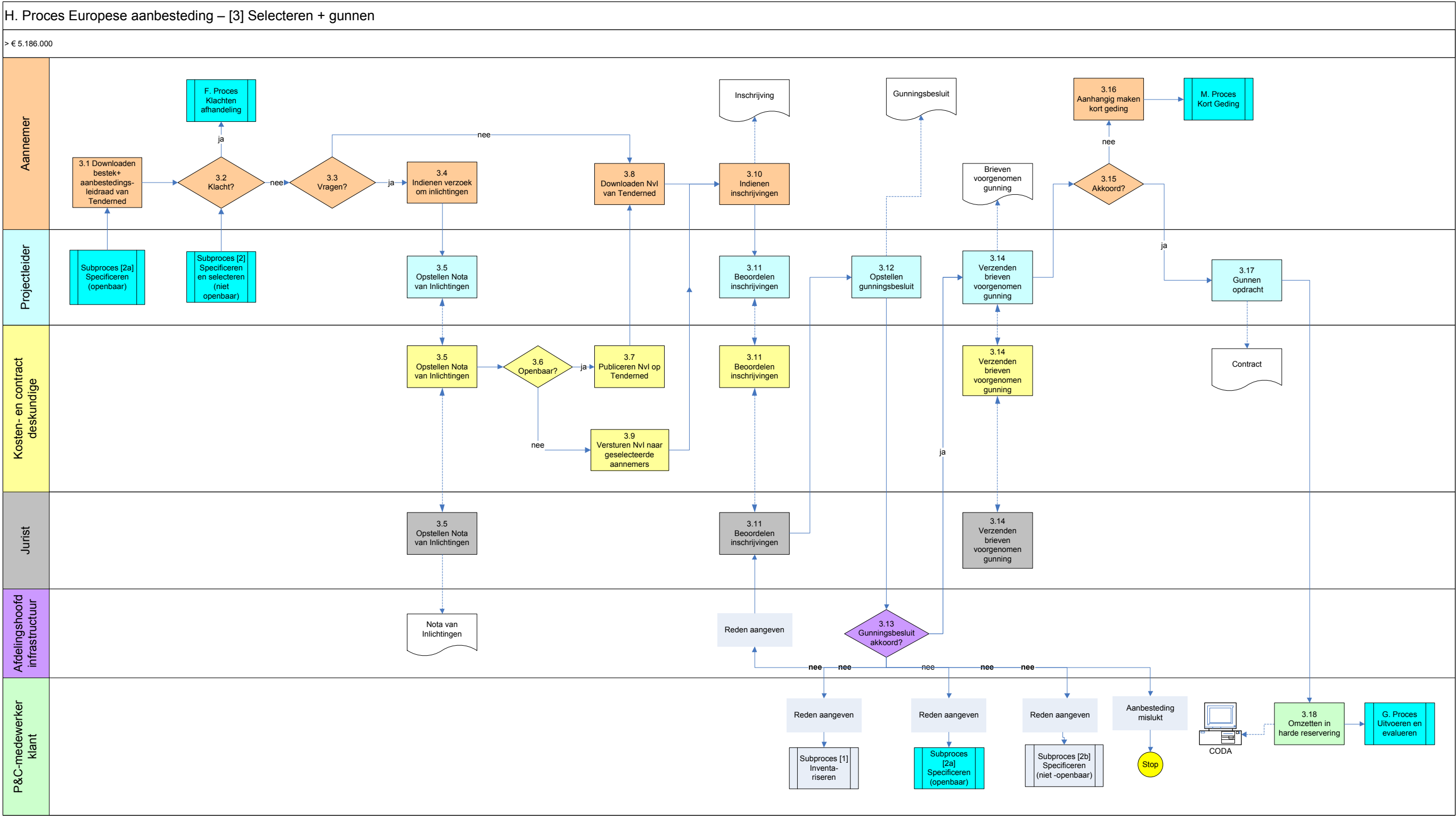


BIJLAGE 12D Proces Europese aanbesteding werken









BIJLAGE 13 Format Proces-verbaal van opening van de inschrijvingen

Proces-verbaal van opening van de inschrijvingen

Afdeling Infrastructuur



Registratienummer
1625551

Op [datum] te Lelystad zijn [a,b en c],medewerker van het Ingenieursbureau van de afdeling Infrastructuur van de provincie Flevoland overgegaan tot het openen van de inschrijvingen op de aanbesteding [naam] volgens besteknummer [nummer].

Bij deze aanbesteding overeenkomstig de [naam procedure] procedure (ARW 2012) is van de inschrijvingen de onderstaande staat opgemaakt:

Nr.	Inschrijver	Vestigingsplaats	Provincie	Inschrijfsom
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				

Opgemaakt te Lelystad, datum

[naam] (x3)
[handtekening]

BIJLAGE 14 Format Meervoudig Onderhandse aanbesteding werken

Provincie Flevoland

Afdeling Infrastructuur

**Formulier
onderhandse
aanbesteding**

Ons kenmerk:
1625562



Projectnummer/naam : Meldformulier Meervoudig Onderhandse
Aanbesteding
Geraamd bedrag :
Projectgegevens :

Datum

Projectleider

Bureau

Toestel

Omschrijving werk:

Afwijking van aanbestedingsbeleid: Ja

Motivatie keuze

*Paraaf
Projectleider*

☐

*Paraaf
Contractdeskundige*

☐

*Paraaf
AO*

☐

Na paraaf s.v.p. retour projectleider en contractdeskundige (kopie)

BIJLAGE 15 Evaluatieformulier Projecten Infra

**Evaluatieformulier
Projecten INFRA**

Afdeling Infrastructuur


Registratienummer
1630819

Projectnaam:

Datum intakegesprek

Datum PSU

Datum oplevering hoofdproduct

Datum overdracht naar beheer

Datum evaluatie

Ambt. Opdrachtgever

Projectleider

Aanwezig

Afwezig v.h. projectteam

Bijlagen

Document	HB-nummer	Datum getekend door AO
Projectplan		
Overdrachtsformulier naar beheer		
Financieel overzicht		
Urenbesteding		

Goedkeuring

De volgende personen dienen dit document goed te keuren door hun handtekening te zetten.

Naam	Functie	Handtekening	Datum
Na decharge AO in AO-overleg			

Onderdeel	Vragen	Ja	Nee	N.v.t.	Toelichting
DEFINITIEFASE					
Intakegesprek	Was er een onderbouwde raming opgesteld?	☐	☐	☐	
	Was de opdracht duidelijk?	☐	☐	☐	
	Welke rollen waren bij het intakegesprek aanwezig? (AO, aandrager(s) en PL(s))				
	Leerpunten intakegesprek (graag uitvoerig beschrijven, eventueel met bijlage)				
PSU	Is er een project start up geweest?	☐	☐	☐	
	Was er bij aanvang een duidelijke, door de AO getekende, projectopdracht?	☐	☐	☐	
	Welke onderwerpen hebben op de agenda gestaan? Toelichten als een van onderstaand onderdeel niet op de agenda heeft gestaan:				
	- Projectopdracht	☐	☐	☐	
	- Risicoanalyse	☐	☐	☐	
	- Omgevingsanalyse	☐	☐	☐	
	- Financiering	☐	☐	☐	
	Was de scope duidelijk voor alle aanwezigen?	☐	☐	☐	
	Is scope nog aangepast in de loop van het project?	☐	☐	☐	
	Heeft de opdrachtgever nut en noodzaak van project gecommuniceerd met het projectteam?	☐	☐	☐	
Leerpunten PSU (graag uitvoerig beschrijven, eventueel met bijlage)					



Onderdeel	Vragen	Ja	Nee	N.v.t.	Toelichting
PLANUITWERKINGSFASE					
Voorontwerp	Is er een door de AO getekend projectplan opgesteld?	☐	☐	☐	
	Was de projectcategorie (A,B,C) de juiste?	☐	☐	☐	
	Was er sprake van een voorontwerp?	☐	☐	☐	
	Zijn er werkzaamheden in het voorontwerp uitbesteed aan een adviesbureau? Zo ja, welke werkzaamheden en welk adviesbureau?	☐	☐	☐	
	Was team tevreden over deze uitgevoerde werkzaamheden en over het adviesbureau?	☐	☐	☐	
	Week de raming van het voorontwerp meer dan 10% af van de raming in de projectopdracht?	☐	☐	☐	
	Is naar aanleiding van het voorontwerp de projectopdracht aangepast?	☐	☐	☐	
	Hebben zich nog onvoorziene zaken / tegenslagen voorgedaan?	☐	☐	☐	
	Zijn er (on) benoemde risico's opgetreden?	☐	☐	☐	
	Week de capaciteitsplanning voor het voorontwerp in het capaciteitsplan meer dan 10% af?	☐	☐	☐	
	Zijn er voldoende projectteamvergaderingen gehouden?	☐	☐	☐	
	Is het communicatieplan gevolgd?	☐	☐	☐	
	Is het gewenste resultaat t.a.v. communicatie bereikt? zijn de juiste communicatiemiddelen ingezet?	☐	☐	☐	
	Heeft de inbreng van externen (bewoners, bedrijven) invloed gehad op het voorontwerp?	☐	☐	☐	
	Is de mijlpaal voor het voorontwerp gehaald?	☐	☐	☐	

Onderdeel	Vragen	Ja	Nee	N.v.t.	Toelichting
	Leerpunten voorontwerp (graag uitvoerig beschrijven, eventueel met bijlage)				
Definitief ontwerp	Is het projectplan na het voorontwerp geactualiseerd en vastgesteld door de AO?	☐	☐	☐	
	Was de projectcategorie (A,B,C) de juiste?	☐	☐	☐	
	Was er sprake van een definitief ontwerp?	☐	☐	☐	
	Zijn er werkzaamheden in het definitief ontwerp uitbesteed aan een adviesbureau? Zo ja, welke werkzaamheden en welk adviesbureau?	☐	☐	☐	
	Was team tevreden over deze uitgevoerde werkzaamheden en over het adviesbureau?	☐	☐	☐	
	Week de raming van het definitief ontwerp meer dan 10% af van de VO-raming?	☐	☐	☐	
	Is naar aanleiding van het voorontwerp de projectopdracht aangepast?	☐	☐	☐	
	Hebben zich nog onvoorziene zaken / tegenslagen voorgedaan?	☐	☐	☐	
	Zijn er (on) benoemde risico's opgetreden?	☐	☐	☐	
	Week de capaciteitsplanning voor het definitief ontwerp in het capaciteitsplan meer dan 10% af?	☐	☐	☐	
	Zijn er voldoende projectteamvergaderingen gehouden?	☐	☐	☐	
	Is het communicatieplan gevolgd?	☐	☐	☐	
Is het gewenste resultaat t.a.v. het communicatieplan bereikt/ zijn de juiste communicatiemiddelen ingezet?	☐	☐	☐		
Heeft de inbreng van externen (bewoners, bedrijven) invloed gehad op het definitief ontwerp?	☐	☐	☐		



Onderdeel	Vragen	Ja	Nee	N.v.t.	Toelichting
	Is de mijlpaal voor het definitief ontwerp gehaald?	☐	☐	☐	
	Leerpunten definitief ontwerp (graag uitvoerig beschrijven, eventueel met bijlage)				
REALISTIEFASE					
Bestek- en bestektekeningen	Is het projectplan na het definitief ontwerp geactualiseerd en vastgesteld door de AO?	☐	☐	☐	
	Was de projectcategorie (A,B,C) de juiste?	☐	☐	☐	
	Zijn er werkzaamheden in de besteksfase uitbesteed geweest aan een adviesbureau? Zo ja, welke werkzaamheden en welk adviesbureau?	☐	☐	☐	
	Was team tevreden over deze uitgevoerde werkzaamheden en het adviesbureau?	☐	☐	☐	
	Week de raming in de besteksfase meer dan 10% af van de DO-raming?	☐	☐	☐	
	Hebben zich nog onvoorziene zaken / tegenslagen voorgedaan?	☐	☐	☐	
	Zijn er (on) benoemde risico's opgetreden?	☐	☐	☐	
	Week de capaciteitsplanning voor het schrijven van het bestek in het capaciteitsplan meer dan 10% af?	☐	☐	☐	
	Zijn er voldoende projectteamvergaderingen gehouden?	☐	☐	☐	
	Is het communicatieplan gevolgd?	☐	☐	☐	
	Is het gewenste resultaat t.a.v. het communicatieplan bereikt/ zijn de juiste communicatiemiddelen ingezet?	☐	☐	☐	
	Heeft de inbreng van externen (bewoners, bedrijven) invloed gehad op het bestek?	☐	☐	☐	
	Is de mijlpaal voor het bestek gehaald?	☐	☐	☐	
	Leerpunten besteksfase (graag uitvoerig				



PROVINCIE FLEVOLAND

Evaluatieformulier projecten INFRA

Bladnummer
6

Onderdeel	Vragen	Ja	Nee	N.v.t.	Toelichting
	beschrijven, eventueel met bijlage)				
Uitvoering	Wie was de aannemer c.q. onderaannemer(s)?				
	Was het team tevreden over het eindproduct dat de aannemer heeft opgeleverd?	☐	☐	☐	
	Was het team tevreden over de samenwerking met de aannemer ten aanzien van:	☐	☐	☐	
	- de planning	☐	☐	☐	
	- afwijking hoeveelheden	☐	☐	☐	
	- extra, noodzakelijke werkzaamheden	☐	☐	☐	
	- scopewijzigingen tijdens uitvoering	☐	☐	☐	
	Week de inschrijfsom meer dan 10% af van de marktconforme raming?	☐	☐	☐	
	Is er sprake geweest van meer- en minderwerk (extra, noodzakelijke werkzaamheden)?	☐	☐	☐	
	Zijn er (on)benoemde risico's opgetreden? Hebben zich tegenslagen voorgedaan?	☐	☐	☐	
	Week de capaciteitsplanning voor de uitvoering in het capaciteitsplan meer dan 10% af?	☐	☐	☐	
	Zijn er voldoende bouwvergaderingen gehouden?	☐	☐	☐	
	Is het communicatieplan gevolgd?	☐	☐	☐	
	Is het gewenste resultaat ten aanzien van communicatieplan bereikt en zijn de juiste communicatiemiddelen ingezet?	☐	☐	☐	
	Heeft de inbreng van externen (bewoners, bedrijven) invloed gehad op de uitvoering? Bijv. omleidingen, uitvoeringsvolgorde etc.	☐	☐	☐	
	Is de mijlpaal voor de uitvoering gehaald	☐	☐	☐	

Project evaluaties P&T



Onderdeel	Vragen	Ja	Nee	N.v.t.	Toelichting
	Leerpunten uitvoering (graag uitvoerig beschrijven, eventueel met bijlage)				
Afrondingsfase					
	Welke werkzaamheden zijn nog in de afrondingsfase uitgevoerd?	☐	☐	☐	
	Heeft Bureau Wegen en Vaarwegen het resultaat zonder aanmerkingen overgenomen? Zo nee, zie formulier overdracht.	☐	☐	☐	
	Leerpunten afronding (graag uitvoerig beschrijven, eventueel met bijlage)				
Eindresultaat					
	Stemt het in de projectopdracht gewenste resultaat overeen met het eindresultaat van het project?	☐	☐	☐	
	Is het in de projectopdracht / quickscan / verkenningenrapport vermelde probleem met het projectresultaat opgelost?	☐	☐	☐	
	Wijken de gerealiseerde kosten meer dan 10% af van het in het eerste projectplan opgenomen bedrag?	☐	☐	☐	
	Wijken de gerealiseerde uren meer dan 10% af van de geplande uren in het eerste projectplan?	☐	☐	☐	
	Is het project gerealiseerd volgens het tijdsplan dat in het eerste projectplan is genoemd?	☐	☐	☐	
	Zijn er ten aanzien van het resultaat leerpunten te benoemen? Bijvoorbeeld over het toepassen van materialen, de toegepaste oplossingen etc.	☐	☐	☐	
	Was de projectcategorie (A,B,C) de juiste?	☐	☐	☐	
	Is de juiste contractvorm (RAW, D&C, E&C, etc.) gekozen?	☐	☐	☐	
	Leerpunten eindresultaat (graag uitvoerig beschrijven, eventueel met bijlage)				



PROVINCIE FLEVOLAND

Evaluatieformulier
projecten INFRA

Bladnummer
8

Onderdeel	Vragen	Ja	Nee	N.v.t.	Toelichting
Samenvatting leerpunten	Benoem de top 5 van alle genoemde leerpunten.				
	1.				
	2.				
	3.				
	4.				
	5.				

Project evaluaties P&T

BIJLAGE 16 Format Projectoverdracht Beheer

BESTEKNUMMER:
 OMSCHRIJVING:
 DATUM AANVANG:
 DATUM OPLEVERING:

OVERDRACHTSDOCUMENT BEHEER

DATUM:
 OPDRACHTGEVER: Provincie Flevoland
 DIRECTIE U.A.V.: , projectleider, tel. 06-..... ,
 , opzichter, tel. 06- ,
 , toezichthouder, tel. ,
 BUREAU WEGEN: , wegbeheerder, tel. ,
 AANNEMER:

1. Datum oplevering:	 20 ...
2. Einde onderhoudsperiode:	 20 ...
3. De volgende werkzaamheden dienen nog uitgevoerd te worden:	
a. b. c. d. e. Afgesproken is dat de aannemer deze werkzaamheden zo snel mogelijk in de onderhoudsperiode uit voert.	
4. Garantie:	
A. De garantie voor markeringswerkzaamheden eindigt op : 2 jaar na oplevering; B. De garantie voor asfalteringswerkzaamheden eindigt op: 3 jaar na oplevering; C.	
5. Kadastrale wijzigingen:	
1a. Zijn er t.b.v. het project kadastrale grenzen gewijzigd ?	Ja/Nee
Zo, ja kaart bijvoegen met oude en nieuwe grenzen.	
1b. Is deze overdrachtsprocedure	
* in procedure (gereedmelding na sturen).	
* afgerond.	
2. Zijn er afspraken gemaakt over het beheer van niet-eigendommen van de provincie?	Ja/Nee
Zo, ja kaartje en afspraken bijvoegen?	

6. Zijn er nadere onderhoudsafspraken gemaakt over de volgende aspecten:

010	Verhardingconstructie	☐ * ja	☐ * nee	☐ * n.v.t.
020	Oevers	☐ * ja	☐ * nee	☐ * n.v.t.
030	Bermen	☐ * ja	☐ * nee	☐ * n.v.t.
040	Technische installaties, waaronder VRi installaties	☐ * ja	☐ * nee	☐ * n.v.t.
050	Bewegwijzering	☐ * ja	☐ * nee	☐ * n.v.t.
060	Kabels en leidingen	☐ * ja	☐ * nee	☐ * n.v.t.
070	Openbare verlichting	☐ * ja	☐ * nee	☐ * n.v.t.
080	Beplantingen	☐ * ja	☐ * nee	☐ * n.v.t.
090	Overig	☐ * ja	☐ * nee	☐ * n.v.t.

Zo ja, hieronder de afspraken nader toelichten.

Nadere onderhoudsafspraken:

010	Project:
020	Oevers:
030	Bermen:
040	Technische installaties, waaronder VRi installaties:
050	Bewegwijzering:
060	Kabels en leidingen:
070	Openbare verlichting:
080	Beplanting:
090	Overig:

In drievoud opgemaakt en ondertekend,

te te te

d.d. d.d. d.d.

de projectleider: de wegbeheerder: de opzichter van de vestiging

.....

NF/OF/ZF

Verzenden aan: aanwezig, ambtelijk opdrachtgever en bedrijfsbureau (projectdossier).

Bijlage

BIJLAGE 17 Opslaan documenten e-docs

	Opstart en project beheer	Planstudie	Alg. voorber. indien meerdere bestakken	Projectdoel 1	Projectdoel 2	Projectdoel 3	Projectdoel 4	Bewegwijze ringen	Kabels en leidingen	Openbare verlichting = ovi	Verkeers- regelinstallatie = vrt	Bepalingen	Diversen	Onvoorzien
	PO02	PO04	PO08	PO10	PO20	PO30	PO40	PO50	PO60	PO70	PO71	PO80	PO90	PO95
0 Quickscan														
1 Proj. Plan, Proj. Opdr en verslag intake/PSU														
2 Vergunningen														
3 Vergunningen														
4 Vergunningen														
5 Vergunningen														
6 Toestemming eigenaren														
7 Verkeersbesluit														
8 Grondverwerving														
9 Plan in hoofdlijnen														
10 Project overdracht verslag														
11 Stukken AO overleg														
12 Stukken PO														
13 Stukken GS														
14 Raming / tussentijdse raming														
15 Projectteam														
16 Communicatie met AO														
17 Interne communicatie														
18 Projectplanning														
19 Eisen en randvoorwaarden														
20 Correspondentie met:														
21 Correspondentie met:														
22 Correspondentie met:														
23 Correspondentie met:														
24 Correspondentie met:														
25 Correspondentie met:														
26 Correspondentie met:														
27 Correspondentie met:														
28 Correspondentie met:														
29 Correspondentie subsidie														
30 Uitbesteding onderzoek / dienst														
31 Uitbesteding onderzoek / dienst														
32 Uitbesteding onderzoek / dienst														
33 Uitbesteding onderzoek / dienst														
34 Uitbesteding onderzoek / dienst														
35 Uitbesteding onderzoek / dienst														
36 Uitbesteding onderzoek / dienst														
37 Uitbesteding onderzoek / dienst														
38														
39 Rekenvergoeding aannemers														
40 Programma van eisen														
41 Voorontwerp														
42 Definitief ontwerp														
43 Inschrijfbijetten overige aannemers														
44 Inschrijfbijet en inschrijfstaat 2e														
45 Bestekstekeningen														
46 Aankondiging aanbesteding														
47 Alternatieve inschrijfstaat														
48 Gunningsadvies procesverbaal														
49 Uitsel van oplevering														
50 Overschrijdingen														
51 Opdracht, Bestek, documenten 1e inschrijver (gewaarmarkt)														
52 Staat van meer en minderw.														
53 Overige facturen en offertes														
54 Termijnstaten en Facturen														
55 Stelposten														
56 Kwitanties CROW/FCO														
57 Bankgarantie														
58 Staat van afrekening														
59														
60 Communicatieplan														
61 Hulpdiensten														
62 Persbericht														
63 Aanwonenden														
64 Vooraankondigingen														
65 Activiteitenplan														
66 Toezichtplan														
67														
68														
69														
70 Technisch constructie dossier														
71 Verdichtingsresultaten														
72 Vooronderzoek asfalt + facturen														
73 Bedrijfscontrole asfalt														
74 Opleveringscontrole														
75 Kwaliteitsverklaringen bouwstoffen														
76														
77														
78														
79														
80 Weekstaten														
81 Weekrapporten														
82														
83 Bouwverslagen														
84														
85 Adressenlijst														
86 Verslag vooropname														
87 Schouwrapport														
88 Verklaring oplevering														
89 Verklaring einde onderhouds periode														
90 Volmacht aannemer														
91 Uitvoerings planning														
92 Werkplan														
93 V&G plan														
94 Garantieverklaring														
95														
96 Bestekstekeningen (gewaarmarkt)														
97 Werktekeningen														
98 Uitvoeringstekeningen														
99 Evaluatie form. en overdracht beheer														

BIJLAGE 18 Past Performance

Uit memo AO overleg van 31 januari 2013 (HB 1596869)

Uitgangspunten

1. Past performance binnen de afdeling infrastructuur toe te gaan passen voor zowel werken als diensten. Daarbij kiezen we de volgende ondergrenzen
 - diensten vanaf euro 50.000
 - werken vanaf euro 250.000
2. We sluiten aan bij het systeem dat in Noord-Holland draait en worden daar ook lid van (kosten: entreegeld 500,-, jaarlijkse contributie 250,-).
3. We starten met de invoering van Past Performance voor alle werken/diensten die aan de ondergrens voldoen, met ingang van 1 juli 2014. De aankondiging dat we met Past Performance gaan werken, nemen we vanaf heden op in bestekken, overeenkomsten en offerte-uitvragen die aan de grensbedragen voldoen.
4. We gebruiken de beoordeling voor de selectie van aannemers/adviesbureaus bij onderhandse aanbestedingen maar leggen nu nog geen interne regels vast hoe we dat gaan doen.
5. We vragen de CROW een training te begeleiden voor projectleiders/adviseurs om met PP te werken.
6. We streven naar regionale samenwerking voor het vullen van de database van ervaringen met opdrachtnemers.

Inleiding

In een aantal regio's van Nederland wordt geëxperimenteerd met het toepassen Past Performance (PP) bij infrastructuur. Wij denken dat de afdeling Infrastructuur ook haar voordeel kan doen met dit instrument. Een aantal aanleidingen liggen hieraan ten grondslag:

- we zoeken naar een betere motivering waarom we bedrijven uitnodigen voor een inschrijving
- we zoeken naar een prikkel om de samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer te verbeteren
- we zijn (soms) ontevreden over de kwaliteit van het werk van opdrachtnemers (met name diensten)

Past Performance is een meetsystematiek waarbij de kwaliteit van het proces (houding en gedrag) waarmee opdrachten worden gerealiseerd centraal staat. Vooraf weet de opdrachtnemer dat de opdrachtgever Past Performance toepast. Bij langduriger projecten vindt halverwege de rit een tussentijdse beoordeling plaats, om eventueel bij te kunnen sturen. Achteraf wordt de beoordeling door opdrachtgever (OG) en opdrachtnemer (ON) gezamenlijk doorgesproken en vastgesteld door de opdrachtgever, waarbij voor de ON de mogelijkheid bestaat een reactie te geven.

Past performance beoordeelt niet of een opdracht is opgeleverd: het komt niet in plaats van de oplevering, maar beoordeelt hoe de eigenlijke uitvoering van de opdracht is verlopen.

We willen het proces zowel bij werken als bij diensten verbeteren, en ook voor beide zaken een database opbouwen om uit te putten voor meer- en minder eenvoudig onderhandse aanbestedingen. Ook elders in het land wordt PP toegepast voor zowel werken als diensten, waarbij de ervaringen met werken verder zijn ontwikkeld dan die met diensten.

Veel gemeenten hanteren een onder- en een bovengrens voor de selectie van projecten waarop PP van toepassing is. Omdat wij PP ook willen gebruiken voor verbetering van het lopende uitvoeringsproces en omdat we belang hebben bij een snelle vulling van een database wordt voorgesteld geen bovengrens te hanteren.

Het voorstel is wel een ondergrens aan te houden, om niet allerlei kleine projectjes met deze systematiek te belasten.

Met de gekozen ondergrens van 250.000 wordt ca. 75% van onze werken bereikt. Het gaat om ca. 25 - 30 werken per jaar. (NB We hebben overwogen de ondergrens bij 100.000 te leggen, maar in de categorie 100.000-250.000 zitten niet substantieel andere aannemers dan vanaf 250.000).

Procederegang Past performance

1. Mededeling dat Past Performance van toepassing is:

In het bestek, de offerte-aanvraag of bij een 1 op 1 uitnodiging wordt opgenomen dat Past Performance van toepassing is. Het beoordelingsformulier wordt meegestuurd. Partijen weten dan vooraf dat een beoordeling plaatsvindt en op welke onderdelen wordt beoordeeld.

De tekst in het bestek of uitnodiging is als volgt:

De opdrachtgever beoordeelt de opdrachtnemer na afloop van de uitvoering van de opdracht op 'past performance'. Bij langdurige projecten (langer dan ca. 4 maanden) vindt een start-, voortgangs- en beoordelingsgesprek plaats al gedurende de uitvoeringsperiode plaats om de kwaliteit van het proces te verbeteren en om uiteindelijk tot een goede 'past performance' van de opdrachtnemer te komen. Na oplevering van de opdracht beoordeelt de opdrachtgever de kwaliteit van de werkwijze van de opdrachtnemer door het invullen van het bijgeleverde beoordelingsformulier. Dit formulier komt in een gesloten database en is alleen ter inzage voor opdrachtgevers (overheidsinstanties), welke gebruik maken van 'past performance'. Goede scores kunnen gebruikt worden voor selectie van marktpartijen bij onderhandse aanbestedingen dan wel voor het verstrekken van een opdracht uit de hand. In een RAW-bestek wordt deze tekst in deel 1 opgenomen.

2. Melding bij het startoverleg

In het eerste overleg met de opdrachtnemer wordt toegelicht dat Past Performance van toepassing is en wordt het formulier besproken. In het startoverleg wordt aangegeven wie de beoordelaar is (de adviseur of projectleider die dit eventueel kan delegeren aan de directievoerder).

3. Tussentijds bespreken van de samenwerking

De onderwerpen van Past Performance zijn onderdeel van de bouwvergadering.

Tussentijds worden de items uit het formulier besproken en wordt getoetst of de verwachtingen worden waargemaakt. Bij langduriger projecten wordt tussentijds (ca. elke 3 maanden) het beoordelingsformulier ingevuld, zodat de samenwerking wordt uitgedrukt in een cijfer en motivering daarvan. Op deze manier ligt vast waar het goed gaat in de samenwerking en waar verbetering mogelijk is. Deze verbetering kan worden omgezet in actiepunten en nadere afspraken.

Het belangrijkste van deze tussentijdse beoordeling is dat de eindbeoordeling niet als een verassing komt. Tevens maakt een tussentijdse beoordeling mogelijk dat partijen tijdens het proces werken aan verbetering en bijsturing.

Per aspect kan de opdrachtnemer een reactie geven op de beoordeling en feedback geven aan de opdrachtgever. Wederzijds vertrouwen en transparantie zijn hierbij belangrijke elementen. Tussentijdse beoordelingen worden opgenomen in het projectdossier.

4. Eindbeoordeling en vaststelling van de beoordeling

Na afronding van een project wordt het beoordelingsformulier ingevuld door de projectleider of adviseur. De uiteindelijke vaststelling van de beoordeling wordt gedaan door de AO, of als die er niet is, de direct leidinggevende.

Als de projectleider of adviseur het beoordelingsformulier heeft ingevuld wordt de opdrachtnemer in de gelegenheid gesteld om binnen 2 weken een reactie te geven op de eindbeoordeling.

Indien de opdrachtnemer van die mogelijkheid gebruik maakt, nodigt de opdrachtgever de opdrachtnemer uit voor een gesprek dat uiterlijk binnen 4 weken daarna zal plaatsvinden.

Na het verstrijken van de reactietermijn en een eventueel gesprek gaat de opdrachtgever over tot definitieve vaststelling van de beoordeling. Bij de definitieve vaststelling van de beoordeling, worden de door de opdrachtnemer over de beoordeling

gemaakte opmerkingen en de inhoud van het gevoerde gesprek betrokken.

De beoordeling wordt definitief vastgesteld door de AO of direct leidinggevende. De opdrachtnemer krijgt gedurende 2 weken de gelegenheid om op het formulier kanttekeningen te plaatsen bij de beoordeling.

Na definitieve vaststelling wordt de beoordeling met eventuele kanttekeningen van de opdrachtnemer opgenomen in de gezamenlijke database op de website en schriftelijk medegedeeld aan de opdrachtnemer.

Schematisch ziet het proces er als volgt uit:

- Tekst opnemen in offerte aanvraag
- Melden in startoverleg
- Agendapunt bouwvergadering, tussentijdse evaluatie bij projecten langer dan ca. 4 maanden
- Vastleggen tussentijdse beoordeling in projectdossier
- Projectleider/adviseur formulier in concept invullen en aanbieden aan opdrachtnemer
- Eventueel: reactie opdrachtnemer op concept eindbeoordeling
- Eventueel: op uitnodiging opdrachtgever gesprek over concept eindbeoordeling
- Opdrachtnemer heeft 2 weken om eventuele kanttekeningen bij de vastgestelde beoordeling te plaatsen

Goedkeuring en vrijgave eindbeoordeling met eventuele kanttekeningen opdrachtnemer op de website.

Beoordeling aannemer/leverancier

(versie 5)

Opdrachtnemer	
Projectleider/uitvoerder	
Aanneemsom (ex btw)	€
Gefactureerd bedrag	€

Algemene gegevens

Projectnaam:	
Start opdracht en einde opdracht (maand-jaar):	
Soort project :	
Aanbestedingsprocedure:	
Beoordelaars:	
Beoordelingsdatum:	
Vastgesteld op:	

Soort project: *Bestrating en riolering / Asfalt / Groen / Constructief /Bouw- en woonrijpmaken/Nieuwbouw,renovatie/Sloop/VRI,OV*

Aanbestedingsprocedure: *1 op 1 / meervoudig onderhands / openbaar/europees*

Planmatig werken

Beoordeling
W 1 4 7 10

	2				
a. Hoe doordacht zijn de werkplannen inzake doorlooptijd, coördinatie en omgeving?					
b. Hoe goed worden de plannen nageleefd en mijlpalen in de planning gehaald?					
Gemiddelde planmatig werken:					0

Toelichting beoordeling

Pro-activiteit en Samenwerking

W 1 4 7 10

	3				
a. Hoe kan de onderlinge werkrelatie worden omschreven?					
b. Hoe goed worden afspraken nagekomen?					
c. Hoe is de houding van de opdrachtnemer bij contractwijzigingen en meer- / minderwerk?					
Gemiddelde pro-activiteit en samenwerking:					0

Toelichting beoordeling

Deskundigheid en Kwaliteit

W 1 4 7 10

	2				
a. Hoeveel technische begeleiding heeft de opdrachtnemer nodig?					
b. Hoe beheerst de opdrachtnemer de kwaliteit van zijn werk?					
Gemiddelde deskundigheid en kwaliteit:					0

Toelichting beoordeling

Veiligheid en gezondheid

W 1 4 7 10

	1				
a. Hoe ordelijk en netjes is het op de bouwplaats/werkterrein?					
b. Hoe goed beheerst de opdrachtnemer de veiligheidsrisico's?					
Gemiddelde veiligheid en gezondheid:					0

Toelichting beoordeling

Omgevingsmanagement

W	1	4	7	10
1				

a. Hoe omgevingsbewust is de opdrachtnemer? Communicatie.

b. Hoe ging de aannemer om met het milieu?

c. In hoeverre houdt de opdrachtnemer rekening met weggebruikers, bewoners en bedrijven?

Gemiddelde omgevingsmanagement:

0

Toelichting beoordeling

Oplevering en Revisie

W	1	4	7	10
1				

a. Hoe is de administratieve afhandeling en afwerking van de opleverpunten verlopen?

b. In hoeverre zijn (bewijs)documenten en revisies volledig en op tijd?

Gemiddelde oplevering en revisies:

0

Toelichting beoordeling

Toelichting: W= wegingsfactor; 1=Slecht; 4=Onvoldoende; 7=Ruim voldoende; 10=Uitstekend

0,0

Eindcijfer

Datum:

Voor gezien

Reactie aannemer

Ingevuld door

Datum

Beoordeling ingenieursbureau/diensten (versie 4)

Opdrachtnemer	
Contactpersoon	
Inschrijfbedrag (ex btw) €	
Gefactureerd bedrag €	

Algemene gegevens

Projectnaam:	*
Start opdracht en einde opdracht (maand-jaar):	*
Soort opdracht:	*
Aanbestedingsprocedure:	*
Beoordelaars	*
Beoordelingsdatum:	*
Vastgesteld op:	*
Aanbestedingsprocedure: 1 op 1 / meervoudig onderhands / openbaar	
Soort opdracht: Wegen en riolering/groenwerkzaamheden/Grondmechanisch onderzoek/Constructieve werkzaamheden/Ontwerpwerkzaamheden	

Kwaliteit van de geleverde concept-producten	Beoordeling					
	W	1	4	6	8	10
Kwaliteit van concept-producten/diensten steemt overeen met afgesproken kwaliteit	1					
• leesbaarheid, volledigheid, geschiktheid om het werk mee te maken						
• kwaliteit van de concept-producten voordat deze door de interne opdrachtgever wordt getoetst						
1: concept-producten waar veel aan ontbreekt en direct wordt teruggestuurd						
4: veel fouten met grote risico's						
6: enkele fouten en slordigheidsfouten						
8: enkele opmerkingen en/of kritische vragen						
10: geen opmerkingen, concept = definitief product						

Toelichting beoordeling

Houding ten aanzien van de planning	W	1	4	6	8	10
Zijn de afgesproken mijlpalen en opleverdata gehaald?	1					
1: niet of nauwelijks nakomen van afspraken (continu achteraan bellen)						
6: het vaak nakomen van afspraken						
10: het (bijna) altijd nakomen van afspraken						

Toelichting beoordeling

Pro-activiteit en samenwerking	W	1	4	6	8	10
Pro-activiteit en samenwerking	2					
• houding opdrachtnemer						
• oplossingsgericht denken en tijdig signaleren van problemen						
• initiatief nemen om de samenwerking te stimuleren						
• bijsturing op basis van klachten						
• flexibiliteit; hoe wordt omgegaan met scopewijzigingen, aanvullende opdrachten						
1: voldoet aan 1 of geen van bovenstaande punten						
4: voldoet aan 2 van bovenstaande punten						
6: voldoet aan 3 van bovenstaande punten						
8: voldoet aan 4 van bovenstaande punten						
10: voldoet aan alle bovenstaande punten						

Toelichting beoordeling

Kwaliteit van de ramingen

W	1	4	6	8	10
Kwaliteit van ontwerp en/of bestekssamling (en)	1/2				
• hoe groot zijn de afwijkingen tov van het subtotale van het gemiddelde van de inschrijvingen					
< 5% uitstekend, 5%-10% goed, 10%-15% voldoende, 15%-30% matig, > 30% slecht					
• onderbouwingen					

Toelichting beoordeling

Houding bij meer- en minderwerk en aanvullende opdrachten

W	1				10
Houding bij meer- en minderwerk	1/2				
1: onredelijke prijzen (schrijven met vork) en tijdsinschatting, achteraf of niet melden van meerwerk					
10: redelijke verrekenprijzen en tijdsinschatting en vooraf melden van meerwerk					

Toelichting beoordeling

Toelichting beoordeling: W= wegingsfactor; 1=Slecht; 4=Onvoldoende; 6=Voldoende; 8=Goed; 10=Uitstekend

Eindcijfer

0

Datum:

Reactie opdrachtnemer:

Ingevuld door

.

Datum

.

BIJLAGE 19 Uitgangspunten kostenramingen infrastructuur

Uitgangspunten kostenramingen infrastructuur, vastgesteld in MT infra dd 13 mei 2014

HB 1613704

Hieronder samenvattend alle uitgangspunten / percentages die, zoals afgesproken met het MT, worden toegepast bij de kostenramingen op de afdeling Infra.

BOUWKOSTEN:

- | | | |
|--|---|---|
| - Bedrijfseconomische ramingen (= BE-ramingen) | = | bouwkosten excl. Kortingen |
| - Marktramingen | = | BE-ramingen minus 10% korting (= korting op materieel/materiaal/staartkosten) |
| - Marktconforme ramingen | = | marktramingen minus de marktconforme kortingen |

Marktconforme korting (in 2014) per werktipe (vastgesteld door MT in memo met HB-nr. 1606716)

- | | | |
|-------------------------------------|---|--------|
| - Verhardingen: | - | 20 % |
| - Grondwerk: | - | 12,5 % |
| - Groenonderhoud: | - | 25 % |
| - Renovatie kunstwerken: | | 0 % |
| - Waterwerken / oevervoorzieningen: | | 0 % |
| - Aanleg kunstwerken: | | 0 % |

Opmerking:

- de BE-raming wordt in iedere fase van het project opnieuw berekend
- de marktconforme kortingen worden ieder jaar herzien

NADER TE DETAILLEREN (onderdeel van bouwkosten):

Bij het bepalen van de bouwkosten wordt gerekend met de volgende percentages nader te detailleren:

- | | |
|--|---------------------------|
| - In de verkenningfase en de PMIRT-ramingen: | 20 % x directe bouwkosten |
| - In de VO-ramingen: | 10 % x directe bouwkosten |
| - In de DO-ramingen: | 5 % x directe bouwkosten |

ENGINEERING (VAT-KOSTEN):

Bij het bepalen van de projectkosten wordt gerekend met de volgende percentages VAT-kosten:

- | | |
|---|------------------|
| - De 7 AAA-projecten: | 15 % x BE-raming |
| - Overige A-projecten en B- en C-projecten: | 5 % x BE-raming |

Opmerking:

- in de loop van het project kunnen de VAT-kosten naar beneden worden aangepast obv werkelijke kosten / reserveringen
- indien VAT-kosten mogen worden doorberekend naar externe partijen wordt een percentage van 15% gehanteerd

RISICO / ONVOORZIEN:

Bij het bepalen van de projectkosten wordt gerekend met de volgende percentages risico/onvoorzien:

Mandaat PL / dir. UAV

- | | |
|--------------------------------|-------------------|
| - Overschrijding hoeveelheden: | 2,5 % x BE-raming |
|--------------------------------|-------------------|

Mandaat AO:

- | | |
|---|------------------|
| - Meerwerk bij groenprojecten: | 5 % x BE-raming |
| - Meerwerk bij verhardingen/VRI/OV/vaarwegen: | 10 % x BE-raming |
| - Meerwerk bij kunstwerken: | 15 % x BE-raming |

De genoemde risico-percentages zijn door het MT reeds vastgesteld in memo met HB-nr. 1492502.

Extra risicopcentage:

In de verkenningsfase en in de PMIRT-ramingen wordt voor AAA- en A-projecten (bovenop de genoemde percentages bij mandaat AO) een extra risico-pcentage gehanteerd van 10 % x BE-raming. Dit percentage kan pas worden verlaagd nadat er aan de hand van een risico-sessie geldbedragen zijn bepaald voor specifiek benoemde risico's.

BIJLAGE 20 Standaardsystematiek voor kostenramingen

CROW SSK-Rekenmodel

Bedrijfsnaam - Afdelingsnaam

Tabblad: Samenvatting SSK

Project: Naam project - Projectnr: Projectnummer - Opdr.gever: Naam opdrachtgever
Versie raming: Versienummer - Status: Definitief - Opgesteld door: Naam kostenramer

Prijspeil raming: 01-01-13
Datum raming: 01-01-13

Samenvatting SSK

Versie 3.05 (17 maart 2013)

Kostengroepen	Directe kosten			Indirecte kosten	Voorziene kosten	Risicoreservering	Totaal
Kosten categorieën	Benoemd	Nader te detaileren					
Investeringskosten (indeling naar categorie):							
Bouwkosten	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	-
Vastgoedkosten	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	-
Engineeringskosten	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	-
Overige bijkomende kosten	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	-
Subtotaal investeringskosten	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	-
Objectoverstijgende risico's							-
Investeringskosten deterministisch	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	-
Scheefte						€ -	-
Investeringskosten exclusief BTW				€ -	€ -	€ -	-
BTW				€ -	€ -	€ -	-
Investeringskosten inclusief BTW				€ -	€ -	€ -	-
Investeringskosten inclusief BTW (contante waarde), discontovoet van 2,5% en looptijd van 1 jaar						€ -	-
Bandbreedte : met 70% zekerheid liggen de investeringskosten inclusief BTW tussen				€ -	-	en	€ -
Variatiecoëfficiënt						-	
Levensduurkosten:							
Subtotaal levensduurkosten	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	-
Objectoverstijgende risico's							-
Levensduurkosten deterministisch	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	-
Scheefte						€ -	-
Levensduurkosten exclusief BTW				€ -	€ -	€ -	-
BTW				€ -	€ -	€ -	-
Levensduurkosten inclusief BTW				€ -	€ -	€ -	-
Levensduurkosten inclusief BTW (contante waarde), discontovoet van 2,5% en looptijd van 1 jaar						€ -	-
Bandbreedte : met 70% zekerheid liggen de levensduurkosten inclusief BTW tussen				€ -	-	en	€ -
Variatiecoëfficiënt						-	
Projectkosten inclusief BTW				€ -	€ -	€ -	-
Projectkosten inclusief BTW (contante waarde), discontovoet van 2,5% en looptijd van 1 jaar						€ -	-
Budgetvaststelling investeringskosten:							
Investeringskosten inclusief BTW				€ -	€ -	€ -	-
Organisatiegebonden kosten		0% € -		€ -	€ -	€ -	-
Onzekerheidsreserve (in te vullen door financier)					€ -	€ -	-
Reservering scope wijzigingen (in te vullen door financier)					€ -	€ -	-
Aan te houden risicoreservering en totaal budget investeringskosten				€ -	€ -	€ -	-
Budgetvaststelling levensduurkosten:							
Levensduurkosten inclusief BTW				€ -	€ -	€ -	-
Organisatiegebonden kosten		0% € -		€ -	€ -	€ -	-
Onzekerheidsreserve (in te vullen door financier)					€ -	€ -	-
Reservering scope wijzigingen (in te vullen door financier)					€ -	€ -	-
Aan te houden risicoreservering en totaal budget levensduurkosten				€ -	€ -	€ -	-

Printdatum: 13-06-2014 12:44

Pagina 1 van 1

Bestand: 20130317 SSK-Rekenmodel v3.05

Bijlage 21 Memo Verbeteren financiële projectbeheersing; onderdeel onvoorzien

Inleiding

Als onderdeel van hoofdstuk 3.8 uit het afdelingsplan 2013 'Verbeter het risicomanagement' is de activiteit verbeteren van de financiële projectbeheersing opgenomen. Hiertoe is een plan van aanpak opgesteld (kenmerk HB#1445308). Uit het plan van aanpak blijkt dat er verbeteracties nodig zijn ten aanzien van de planning (planningoptimisme) en ramingen (projectvoordelen en post onvoorzien). Deze memo is een uitwerking tot het verbeteren van de beheersing van het onderdeel 'onvoorzien'.

Op basis van het plan van aanpak is door het MT besloten niet over te gaan tot het instellen van één post onvoorzien voor de pMIRT-projecten. Besloten is bepaalde bevoegdheden & verantwoordelijkheden bij te stellen en te integreren in de huidige werkwijze rondom het onderdeel onvoorzien. Om de professionaliteit en transparantie te bevorderen is besloten de werkwijze te beschrijven en te monitoren. Voor de volledigheid wordt eerst een toelichting gegeven over de post onvoorzien en het ramen in het algemeen.

Toelichting

Een kredietraming bestaat uit een linker- en rechter kolom en uit een aantal vaste onderdelen. In de linkerkolom is het geraamde bedrag voor het bestek c.q. aan te besteden werk opgenomen. Dit is de grootste kostenpost van een raming. In de rechterkolom zijn bedragen opgenomen van inspecties, verkeersmaatregelen, gas, water, elektra, grondaankopen, de post onvoorzien, etc.

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.

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.

Berekening post onvoorzien:

Ter bepaling van de post onvoorzien kwantificeert de provincie Flevoland de risico's niet, maar wordt de post onvoorzien percentueel bepaald op basis van ervaringscijfers. Dit percentage heeft een bandbreedte van 5% tot 15% van de aanneemsom (bedrijfseconomische raming), exclusief marktkorting.

Het percentage onvoorzien is afhankelijk van het soort project. Voor bijvoorbeeld groot onderhoud aan een sluiscomplex is het percentage hoger dan groot onderhoud aan de verharding van een rijbaan door onder andere de complexiteit van het werk. Op basis van de huidige inzichten houden we rekening met de volgende verdeling:

- Groen	5%
- Verharding, verkeersregelinstanties, openbare verlichting en vaarwegen	10%
- Kunstwerken	15%

Indien bij de raming wordt afgeweken van de standaard bandbreedte/ percentage onvoorzien moet dit worden aangetekend op de raming en ook worden ondertekend door de AO-PL-kostendeskundige.

De reden dat de post onvoorzien wordt bepaald op grond van de aanneemsom exclusief marktkorting is omdat uit de praktijk blijkt dat hoe lager de aannemer heeft ingeschreven (en in eerste instantie een lage tot geen winstmarge accepteert), hoe hoger de kans op meerwerk en dus een potentieel beslag legt op de post onvoorzien.

Uitwerking

Als opdracht vanuit het plan van aanpak is het volgende kader meegegeven dat hierna per processtap verder wordt uitgewerkt.

ONDERWERP	ACTIES	PROCESSTAPPEN	EIGE-NAAR	DEADLINE
Post Onvoorzien	Actualiseren proces rondom de post onvoorzien.	Actualiseren proces rondom de post onvoorzien en daarbij met name vastleggen: a De verantwoordelijkheden & bevoegdheden b Hoe om te gaan met het bijstellen van de kredieten op grond van actuele ramingen c Op welke momenten wat aan wie gerapporteerd wordt. 5. Aanpassen standaard indeling van de raming. 6. Procedure project management aanpassen.	Otto Telkamp (Peter Noordijk)	1 juli 2013

1a. Verantwoordelijkheden & bevoegdheden

De mogelijkheden tot het introduceren van één post onvoorzien voor de pMIRT-projecten zijn onderzocht en geanalyseerd met als doel het verbeteren van de transparantie en efficiency. Uit de analyse is gebleken dat een dergelijke introductie de nodige nadelen heeft terwijl geringe alternatieve aanpassingen dezelfde voordelen kunnen opleveren.

Daarom is besloten de huidige post onvoorzien op te delen in een post onvoorzien voor onder- en overschrijding van verrekenbare hoeveelheden en een post onvoorzien voor meerwerk met als uitgangspunt de verantwoordelijkheid op het meest efficiënte niveau te borgen.

Dit betekent het volgende voor de betreffende procedures:

- Procedure onder- of overschrijding van verrekenbare hoeveelheden

Omschrijving: Hier is sprake van afwijkingen van de bestekshoeveelheden binnen de kaders

van de projectopdracht (bijvoorbeeld er is meer of minder grond of asfalt nodig dan voorzien in het bestek).

Mandaat: De post onvoorzien voor over- en onderschrijdingen van verrekenbare hoeveelheden (2,5%) valt onder verantwoordelijkheid van de projectleider/directie en wordt gespecificeerd opgenomen in de raming.

- Procedure omtrent meerwerk:

Omschrijving: Hier is sprake van afwijkingen van de projectopdracht en van het bestek c.q. contract.

Mandaat: De post onvoorzien voor meer- en minderwerk¹ valt onder verantwoordelijkheid van de AO en wordt gespecificeerd opgenomen in de raming.

a. Voor meerwerk dat noodzakelijk is om het project uit te kunnen voeren dient de

¹ In het MT-overleg van 9 januari 2013 is afgesproken dat het percentage meer/minder werk maximaal 10% mag zijn van de marktraming.

projectleider toestemming te vragen aan de AO. De aannemer krijgt afzonderlijk opdracht via een opdrachtbrief c.q. staat van meerwerk. (Voorbeeld: in het bestek is verzuimd een post voor bakfrezen op te nemen.)

- b. Voor meerwerk dat niet noodzakelijk is om het project uit te kunnen voeren, maar een scope uitbreiding, dient de projectleider expliciet toestemming te vragen door middel van een meerwerk formulier aan het hoofd van de afdeling Infra en vervolgens aan het AO-overleg. De portefeuillehouder moet worden geïnformeerd en de aannemer krijgt afzonderlijk opdracht via een opdrachtbrief c.q. staat van meerwerk. (Voorbeeld: er wordt een extra stuk weg geasfalteerd.)

1b. Bijstellen kredieten op grond van ramingen

Conform de procedure projectmanagement wordt na aanbesteding van het bestek de raming aangepast op basis waarvan het projectkrediet definitief wordt bepaald. Dit wordt geaccordeerd door de AO en projectleider en geven hiermee te kennen dat zij voor het beschikbaar gestelde krediet het betreffende project (kunnen) realiseren.

In theorie zou bij de eindafrekening (zonder meer-of minderwerk) het geactualiseerde krediet (excl. de post onvoorzien) vrijwel moeten sluiten. Als steekproef is de staat van vaste activa over het jaar 2011 geanalyseerd. Uit de analyse blijkt dat er sprake is van gemiddeld 18% onderuitputting bij een gemiddeld percentage voor onvoorzien van 10%. Dit betekent dat de theoretische veronderstelling niet deugt om verschillende redenen zoals:

- Post onvoorzien is te hoog omdat de post is bepaald op basis van de aanneemsom, excl. marktkorting.
- Een aantal projectonderdelen is bij nader inzien niet of voordeliger uitgevoerd.
Er is geen of weinig beroep gedaan op de post onvoorzien of de post risicoverrekening loon- en prijscompensatie.

Echter de belangrijkste reden is dat op basis van de raming na aanbesteding het surplus aan pMIRT-krediet niet of niet geheel wordt afgeraamd. Er is sprake van een extra post onvoorzien.

Op basis van het plan van aanpak heeft het MT besloten dat bij accordering van de nota mandaat ter gunning van het werk de AO stringent toeziet dat het pMIRT-krediet wordt bijgesteld op grond van de raming na aanbesteding.

Om dit in de praktijk te faciliteren dient een aantal zaken in de gunningnota geregeld te worden: Onder beslispunten dient standaard het volgende besluit te worden opgenomen:

“Op basis van de raming na aanbesteding² is het voorstel het projectkrediet te verlagen met €... ten gunste van het raamkrediet”

Onder het hoofdstuk ‘financiën’ dient standaard het volgende te worden opgenomen:

“Op basis van de raming na aanbesteding is het voorstel het projectkrediet te verlagen met €... ten gunste van het raamkrediet Dit bedrag wordt tijdelijk gereserveerd voor het hoofd afdeling Infra om op grond van paragraaf F. budgetbeheer artikel 3 uit het Algemeen Mandaat, Volmacht en Machtigingsbesluit Flevoland 2013 zonnig bedragen tussen uitvoeringskredieten over te hevelen. In het projectkrediet is rekening gehouden met een bedrag voor onvoorzien van in totaal € De projectleider is budgetverantwoordelijk voor onder- of overschrijdingen van verrekenbare hoeveelheden voor een bedrag van € De ambtelijk opdrachtgever is budgetverantwoordelijk voor meerwerk voor een bedrag van € Het taakstellend budget voor de projectleider/ambtelijk opdrachtgever is derhalve €.....”

Deze informatie wordt cijfermatig verwerkt in de nota financiën middels een kredietbesluit. Door uitvoering te geven aan het kredietbesluit wordt het pMIRT-krediet bijgesteld waarvoor de AO en projectleider het werk uitvoeren³.

2 Binnen een project is er soms sprake van meerdere aanbestedingen van projectonderdelen (bestekken).

3 NB: Grote, substantiële bedragen die gedurende het project resteren en blijven staan in de rechterkolom van de raming moeten ook gedurende de loop van het project worden afgeraamd.

Toelichting

De raamkredieten fungeren als buffer voor mogelijke tegenvallers. Het hoofd afdeling Infra is gemandateerd op grond van artikel 6 lid b uit de Regeling Bedrijfsvoeringmandaat provincie Flevoland zonodig bedragen tussen uitvoeringskredieten over te hevelen, mits alle voor het betreffende jaar geplande pMIRT projecten worden uitgevoerd. Er zijn drie raamkredieten⁴, namelijk NJO wegen (incl. kunstwerken), NJO vaarwegen en investeringen wegen. De raamkredieten zijn voor iedereen inzichtelijk (tegenaan black box). Dit komt derhalve de transparantie ten goede. Uit de raming na aanbesteding wordt gedistilleerd op welke van de drie raamkredieten de onderuitputting betrekking heeft. Deze informatie wordt eveneens gebruikt voor een nog te ontwikkelen uitputtingsoverzicht voor onvoorzien voor het management, financiële nacalculaties en voor de actualisatie van het pMIRT bij de perspectief- en zomernota. Aan het einde van het jaar vallen de afgesloten projectkredieten vrij of aan de voorziening NJO wegen of NJO vaarwegen of als het investeringen betreft vrij aan de algemene middelen. Waarna de cyclus opnieuw begint.

1c. Verantwoording inzet post onvoorzien

Naast de reguliere procedures omtrent het gebruik van het onvoorzien (hoofdstuk 1a: verantwoordelijkheden & bevoegdheden) zal periodiek inzicht worden gegeven in de omvang van het onvoorzien binnen de projectenportefeuille en inzicht worden gegeven in de invulling van het onvoorzien binnen de projectenportefeuille door een te ontwikkelen uitputtingsoverzicht voor onvoorzien. Dit overzicht wordt eenmaal per kwartaal opgesteld voor het management door de medewerker P&C van de afd. Infra.

⁴ Er is geen raamkrediet voor investeringen vaarwegen omdat de 'investeringen' betaald worden uit de exploitatie en niet uit de kapitaaldienst. Investeringen vaarwegen heeft betrekking op de realisatie van natuurvriendelijke oevers in het kader van het pMJP-programma. Niet-benutte middelen vallen vrij aan de reserve pMJP.

2. Standaard indeling raming

De post onder- en overschrijding van verrekenbare hoeveelheden (2,5%) wordt gespecificeerd opgenomen in de (linker) kolom 'aanneming' onder verantwoordelijkheid van de projectleider/directie UAV. De post meerwerk wordt gespecificeerd opgenomen in de (rechter) kolom 'opdrachtgever' onder verantwoordelijkheid van de AO (5 tot 15% afhankelijk van type werk; zie p. 2). In deze rechterkolom hoort ook standaard 15% aan VAT-kosten te worden opgenomen.

Door de gewijzigde werkwijze dient voortaan op grond van risico analyses (kans maal effect) de risico's gekwantificeerd te worden op grond waarvan de post onvoorzien gesplitst wordt in een deel voor verrekenbare hoeveelheden en een deel voor meerwerk. Afhankelijk van de grootte van een project worden deze risico analyses uitgevoerd in ieder geval bij de start van een project (PSU) en voor de aanbesteding. De overige mijlpaal momenten zijn bij VO en DO. De risico analyses worden uitgevoerd onder verantwoordelijkheid van de PL & AO en ter verificatie voorgelegd aan de kostprijsdeskundige die het resultaat vastlegt in de kredietraming.

Noot: Op basis van het plan van aanpak tot verbeteren van de projectbeheersing, onderdeel ramingen (projectvoordelen), zullen steekproefsgewijs financiële nacalculaties worden uitgevoerd. De uitkomsten van de financiële nacalculaties zullen onder andere input zijn voor deze risico analyses.

3. Procedure projectmanagement

Het procedureboek projectmanagement is de basis voor deze uitwerking. Doordat een aantal wijzigingen op het onderdeel onvoorzien zijn doorgevoerd dient het procedureboek geactualiseerd te worden. In de tweede helft van 2013 worden alle mutaties met betrekking tot de procedure projectmanagement geïnventariseerd en verwerkt conform de richtlijnen om te komen tot een procesgeoriënteerde organisatie. Voorstel is onderhavige aanpassingen mee te nemen in dit traject. En de aangepaste werkwijze rondom de post onvoorzien te borgen door actieve informatie overdracht aan de betrokkenen.

Samenvatting

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 ervaringcijfers en afzonderlijk opgenomen in de raming.
4. Intentie is de posten onvoorzien steeds beter te onderbouwen door betere risico analyses en financiële nacalculaties.
5. In de raming wordt standaard 15% aan VAT-kosten opgenomen.
6. In het P-mirt worden alleen projecten opgenomen die gecontroleerd zijn door onze contract- en kostendeskundigen en voldoen aan de uitgangspunten in deze memo.
7. Op basis van de raming na aanbesteding wordt het surplus ten opzichte van het pMIRT krediet afgeramd onder verantwoordelijkheid van de AO.
8. Ter bevordering van de transparantie wordt het surplus tijdelijk geboekt -afhankelijk van de oorspronkelijke dekking - op de drie beschikbare raamkredieten. Tijdelijk omdat de middelen kunnen worden benut op grond van artikel 6 lid b uit de Regeling Bedrijfsvoeringmandaat door het hoofd afdeling Infra of na het einde van het boekjaar vrijvallen ten gunste van de voorziening en de algemene middelen.
9. Verantwoording voor meerwerk dat noodzakelijk is om het project uit te kunnen voeren loopt via de AO en verantwoording voor meerwerk dat niet noodzakelijk is om het project uit te kunnen voeren loopt via het hoofd van de afd. Infra naar het AO-overleg, waarbij tevens de portefeuillehouder wordt geïnformeerd. Daarnaast zal een te ontwikkelen overzicht onvoorzien periodiek worden opgesteld door de controller van de afd. Infra en worden voorgelegd aan het management.

Na accordering van de actualisatie van de werkprocessen rondom de post onvoorzien zal e.e.a. worden verwerkt in het procedureboek projectmanagement en zullen alle wijzigingen -waaronder het werkproces rondom de post onvoorzien - gecommuniceerd en geborgd worden onder verantwoordelijkheid van het Ingenieursbureau.

BIJLAGE 22 Stappenplan toepassen grond bij werkzaamheden NJO en P-MIRT projecten

Aanleiding:

Bij veel projecten, zowel NJO als PMIRT, komt grond vrij terwijl bij andere projecten juist grond nodig is.

Meestal blijft die grond dan binnen Flevoland maar soms wordt grond aangevoerd uit aangrenzende provincies of kan het daar naartoe worden vervoerd. Op grond van milieuwetgeving zijn daar regels voor, die door de Omgevingsdienst worden getoetst.

Vragen:

- in welke gevallen mag grond worden vervoerd voor infrastructurele projecten?
- welke voorwaarden zijn daar aan verbonden?
- wat is de rol van de Omgevingsdienst Flevoland Gooi en Vechtstreek daarbij?

Werkwijze:

Algemene kaders

- Gebieden: Voor Flevoland zijn drie gebieden van belang:
 - grond uit de gemeenten NOP en Urk
 - grond uit Oostelijk (Dronten en Lelystad) en Zuidelijk (Zeewolde en Almere) Flevoland
 - grond van buiten de provincie Flevoland
- Drie kwaliteiten van grond:
 - landbouw & natuur (hoogste kwaliteit)
 - wonen
 - industrie (b.v. wegbermen: laagste kwaliteit)

Herkomst van de grond en toepassing in projecten

- Algemeen:

De toepassing van grond moet logisch zijn, zoals voor ophogingen en aanvullingen. In geval van baggerspecie is dat op aangrenzende percelen. De toepassing wordt niet nuttig geacht in geval van bijvoorbeeld overdimensionering of als er (veel) puin in zit.

Kwaliteit van de grond moet a.h.v. een geldige bodemkwaliteitskaart worden bepaald. Als dat niet kan (de kaart niet meer geldig is: let op bij Zeewolde), dan altijd de grond laten keuren door een gecertificeerd bedrijf. Het keuringsrapport moet dan naar de OFGV.

Bij toepassing altijd zelf ook nagaan of de aangegeven kwaliteit reëel is (bevat geen overmaat aan puin of stinkt niet), maximaal 5 % bodemvreemd materiaal.

- *Komt de grond uit hetzelfde gebied:*
Grond uit één gebied is gebiedseigen grond en vervoeren van grond van gelijke kwaliteit binnen die zone mag altijd.
- *Komt de grond uit een ander gebied:*
Grond met kwaliteit landbouw & natuur of wonen verwerken in wegbermen mag, mits het afkomstig is uit de gebieden van de provincie Flevoland.
- *Grond van buiten Flevoland*
Grond van buiten Flevoland moet de hoogste kwaliteit hebben (landbouw & natuur).
- *Uitzonderingen:*
Bij grootschalige toepassingen (talud voor brug of weg) mag de grond slechter zijn, maar dan zijn specifieke beschermende maatregelen nodig om vervuiling van de omgeving te voorkomen. Het tijdelijk opslaan van grond in depot mag, wel goede afspraken maken met de grondeigenaar. Over grootschalige toepassingen moet altijd eerst in het MT besluitvorming plaatsvinden.

Rol van de Omgevingsdienst

Elk transport van grond moet bij de Omgevingsdienst worden gemeld, voorzien van verschillende gegevens (o.a. kwaliteitsverklaring).

Contactgegevens Omgevingsdienst: www.meldpunt-bodemkwaliteit.nl, info@OFGV.nl, 088-6333000.

Aandachtspunten:

- ga altijd na dat de melding wordt gedaan door de aannemer: de opdrachtgever is en blijft verantwoordelijk voor de melding;
- ga altijd na of de gemeentelijke bodemkwaliteitskaart geldig is (geldigheid is 5 jaar);
- altijd tijdig melden als in een werk verdachte grond wordt aangetroffen.

Bijlage:

- Presentatie Bodemkwaliteit van Paul Richters, OFGV (HB 1543606)
- Brochure regels toepassen grond (HB 1543652)

BIJLAGE 23 Beleidsveld Geluid en P-MIRT projecten

Aanleiding:

Tot nu toe is op sommige trajecten van de provinciale wegen GRA toegepast vanwege de gewenste geluidreductie.

De ervaring leert echter, dat dit effect na enkele jaren al (vrijwel) geheel is verdwenen en dat de kosten (vaker vervangen) fors hoger zijn dan gemiddeld. GRA wordt daardoor nu beoordeeld als niet effectief en niet kostenefficiënt. Daarom is besloten om tot en met uiterlijk 2018 in principe geen GRA meer toe te passen bij PMIRT projecten.

Vraag:

Hoe moet worden omgegaan met het beleidsveld geluid bij PMIRT-projecten, nu GRA als maatregel voorlopig niet meer wordt toegepast?

Werkwijze

- Algemene lijn

De grootste geleuidsproblemen doen zich voor bij wegen waar op jaarbasis meer dan 3 miljoen voertuigen rijden. De provincie houdt aan dat, indien uit de vijfjaarlijkse geluidbelastingskaarten blijkt dat woningen een geluidbelasting hebben van 60 dB of meer, geluidmaatregelen worden overwogen in het Actieplan geluid 2013 - 2017 (HB 1522858). Volgens dit Actieplan worden, uitgaande van de geluidssituatie in 2012, bij twee projecten geluidmaatregelen getroffen:

- Hannie Schaftweg (N 351);
- Vollenhoverweg (N 331, nabij Vollenhoverbrug).

De aanleiding en inhoud van deze maatregelen (overigens geen GRA maatregelen) zijn beschreven in dat Actieplan Geluid.

- Reconstructie

Volgens de wet Geluidhinder moet, als in een project het aantal of de ligging van de rijstroken wordt gewijzigd, altijd worden beoordeeld wat de gevolgen van deze aanpassing zijn voor woningen langs de weg. Als door die aanpassing de geluidbelasting 1,5 dB toeneemt, is volgens de huidige wet sprake van een reconstructie. Er moeten dan geluidmaatregelen worden toegepast die formeel via een besluit (inclusief inspraak) moeten worden genomen op basis van onderzoeken in VO en DO.

- Aanwezigheid van GRA

Indien er bij niet-jaarlijks onderhoud opnieuw wordt overlaagd en er ligt al GRA, dan is dat indertijd gedaan omdat er een situatie was waar in principe een geluidmaatregel getroffen moest worden.

Er zijn twee NJO projecten waarbij de komende 5 jaar het huidige GRA moet worden vervangen en geluidsmaatregelen getroffen moeten worden:

Hogering	N 702, hm. 4.0 - 6.5, aangelegd in 2006, zie afspraak met gemeente: WVV/06.004061/B
Hogering	N 702, hm. 0.0 - 1.5, onderdeel van tracébesluit SAA
Ganzenweg	zuidbaan (N 302, hm. 98.2 - 102.0), aangelegd in 2005

- Geluidmaatregelen bij Reconstructie en vervanging van GRA

Als er geluidsmaatregelen moeten worden getroffen, dan komen in principe drie typen maatregelen in aanmerking:

- maatregelen aan de weg: toepassen van geluidsarm asfalt of rijsnelheidverlaging;
- het plaatsen van een geluidscherm of -wal;
- maatregelen aan de woning.

Indien de maatregelen 1) en 2) niet gewenst, niet mogelijk of niet kosteneffectief zijn (zoals GRA op dit moment), kan Gedeputeerde Staten besluiten tot het vaststellen van een hogere grenswaarde. Er worden dan geen maatregelen genomen.

- Conclusie

Als er bij een project geen GRA ligt en er geen sprake is van een reconstructie, dan worden er ook geen maatregelen genomen. De enige uitzondering hierop zijn de N351 en N331 met maatregelen zoals genoemd in het Actieplan Geluid.

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