



Rijkswaterstaat
Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat

RWS BEDRIJFSVERTROUWELIJK

Handreiking baselinebeheer in projecten

Onderdeel van beheren projectopdracht (voorheen scopemanagement)

Datum	15-01-2021
Status	Definitief

Colofon

Uitgegeven door Projectbeheersing GPO/PPO
 Informatie
 Telefoon
 Fax
 Uitgevoerd door Lilette Willems, Frank Meesters, Desirée Lemmens, Martin van Goozen en Loes Bukman. Herzien door Esther Dirkse, Frank Meesters en Bob Theloesen.

 Opmaak
 Datum 15 januari 2021
 Status Definitief
 Versienummer 1.5

Wijzigingshistorie	
Versiedatum	Wijziging
30 april 2019	Concept opgeleverd door werkgroep
13 juni 2019	Wijzigingen leespanel verwerkt
4 juli 2019	Vastgesteld in expertgroep projectbeheersing
11 juli 2019	Opmerkingen expertgroep Projectbeheersing verwerkt.
10 oktober 2019	Verwerken review Contractmanagement, technisch management, Expertgroep PB
	COWA
	Regiegroep Aanleg en Onderhoud
	Vastgesteld in MT PB GPO/PPO/CIV
	Publicatie werkwijzer RWS
9 september 2020	Aangepast aan werkstroombeschrijving ROK PB + enkele tekstuele aanscherpingen
20 oktober 2020	Reviewopmerkingen vanuit werkveldtrekkers (KP, KM & BPI) verwerkt
10 december 2020	Reviewopmerkingen vanuit BOR verwerkt
15 januari 2021	Reviewopmerkingen vanuit Expertgroep PM & PB verwerkt; versienummer 1.5

Inhoud

	Voorwoord	4
1	Inleiding	6
1.1	Projectopdracht	6
1.2	Baselinebeheer	6
1.3	Baselines	7
1.3.1	Projectresultaat	7
1.3.2	Tijd	7
1.3.3	Geld	7
2	Organisatie en werkwijze	9
2.1	Levenscyclus en fasering van projecten	9
2.1.1	Fasering Aanlegprojecten	10
2.1.2	Fasering Onderhoudsprojecten	10
2.2	Sturingslijnen	11
2.2.1	Afstemming tussen de organisatieniveaus	11
2.2.2	Rol van de organisatieonderdelen in de projectfasering	13
3	Processtappen	14
3.1	Opstellen projectopdracht	14
3.1.1	Aanleg	14
3.1.2	Beheer en onderhoud	15
3.2	Vaststellen projectopdracht	16
3.2.1	Aanleg	16
3.2.2	Beheer en onderhoud	16
3.3	Vastgestelde projectopdracht	17
3.4	Monitoren projectopdracht	18
3.5	Bijstellen projectopdracht	20
3.5.1	Aanleg	20
3.5.2	Beheer en onderhoud	21
3.6	Overdracht projectopdracht	22
3.6.1	Aanleg	22
3.6.2	Beheer en onderhoud	23
4	Raakvlakken	24
4.1	Inleiding	24
4.2	Financieel management	24
4.3	Planningsmanagement	24
4.4	Kansen- en risicomanagement	24
4.5	Kwaliteitsmanagement	25
4.6	Beheersen Projectinformatie	25
4.7	Groene Kamer-proces	25
4.8	Reviews	26
Bijlage I	Definitielijst	27

Voorwoord

Aanleiding

Binnen de projecten van Rijkswaterstaat wordt gewerkt volgens de Werkwijzer RWS. Het deelproces Projectbeheersing bestaat uit alle activiteiten die bijdragen aan het gestructureerd en gecontroleerd uitvoeren van projecten.

'Beheren scope' is één van de activiteiten binnen het deelproces Projectbeheersing en het hoofdproces Aanleg en Onderhoud. Deze handreiking vervangt het kader uit 2010 ('Projectbeheersing en sturing D1 – D2 – D3') wat gekoppeld is aan deze activiteit¹. Dit kader voldoet niet meer aan de huidige eisen voor kaders en handreikingen. Daarnaast zijn er nieuwe ontwikkelingen in het vakgebied die we een plek hebben gegeven in deze handreiking.

Doel

De term scope(management) wordt niet eenduidig gebruikt binnen de RWS organisatie. Daarom gebruiken we in deze handreiking de terminologie projectopdracht en projectresultaat, omdat dit beter aansluit bij de definitie van de werkzaamheden.

Het doel van deze handreiking is om een eenduidige beschrijving vast te leggen over generieke afspraken met betrekking tot het monitoren en bijstellen van de projectopdracht binnen het proces Aanleg & Onderhoud van Rijkswaterstaat. Daarnaast is het doel om een bijdrage te leveren aan duidelijke projectopdrachten. In de praktijk worden de termen scopemanagement en baselinebeheer beide gebruikt. Voor de handreiking is gekozen voor de term baselinebeheer. Een nadere toelichting op de terminologie volgt in hoofdstuk 1.

Toepassing en reikwijdte

De werkwijze, zoals beschreven in deze handreiking, beschrijft de verantwoordelijkheden vanuit Projectbeheersing vanaf de start bij het opstellen van de projectopdracht en eindigt bij de decharge. Er is een raakvlak met het hoofdproces Omgeving en Assetmanagementproces (OAM).

De werkwijze draagt bij aan het efficiënt inrichten van baselinebeheer bij aanleg- en onderhoudsprojecten. In deze handreiking wordt met 'aanlegprojecten', ook de projecten bedoeld die vallen onder de programma-aanpak en samenwerkingsprojecten.

Op hoofdlijnen is dit de werkwijze waarin de regio zich herkent. Binnen de regio's kan er onderling enige nuance zijn qua toedeling van de taak/actie aan de rollen binnen SLU. Uniform is wel dat er gewerkt wordt vanuit de bedoeling. Bij de volgende actualisatie van dit document wordt de impact van enkele (ten tijde van het opstellen van deze handreiking) lopende experimenten doorgevoerd. Hierbij moet gedacht worden aan het experiment Scherper en Stabieler en de experimenten vanuit het landelijke instandhoudingsspoor.

Binnen de CIV wordt gewerkt met de Prince2 methode. Het beheren van de projectopdracht is daarmee anders georganiseerd. Op hoofdlijnen is de werkwijze vergelijkbaar. We hebben er echter expliciet voor gekozen om de werkwijze niet

¹ Naast deze handreiking blijft de werkinstructie 'Bandbreedte op mijlpaal openstelling' van kracht.

nader toe te lichten i.v.m. de leesbaarheid van dit document. Bij een toekomstige herijking van dit document kan dit heroverwogen worden.

Deze handreiking is bedoeld voor alle medewerkers in projecten die betrokken zijn bij baselinebeheer: het voltallige IPM-team, de adviseurs en de interne opdrachtgever(s). Baselinebeheer is en blijft een gezamenlijke verantwoordelijkheid van het projectteam.

Verantwoording en beheer

Een werkgroep bestaande uit managers projectbeheersing en adviseurs heeft in opdracht van het MT Projectbeheersing het initiatief genomen om deze handreiking op te stellen. De handreiking is in het najaar van 2020 bijgewerkt naar aanleiding van het opstellen van de werkstromen voor baselinebeheer.

Bij het opstellen en verzamelen van informatie voor deze handreiking is een brede groep van managers projectbeheersing, adviseurs, expertgroepen, Bestuursstaf en opdrachtgevers in de regio's betrokken geweest. Daarnaast is gebruik gemaakt van het kader uit 2010 en de e-learning Baselinebeheer (beschikbaar via CLC portaal).

Deze handreiking is vastgelegd in de werkwijzer RWS. Aanvullend op deze handreiking wordt een kader baselinebeheer met eisen opgesteld.

Het vakgebied baselinebeheer is in ontwikkeling. Suggesties voor het verbeteren van deze handreiking kunnen voorgelegd worden aan baselinebeheer@rws.nl.

Leeswijzer

In hoofdstuk 1 worden de belangrijkste begrippen toegelicht. In hoofdstuk 2 van deze handreiking wordt een toelichting gegeven op de organisatie en werkwijze. Hoofdstuk 3 beschrijft de processtappen en bijbehorende rollen en verantwoordelijkheden. Daarna volgt in hoofdstuk 4 een toelichting op de raakvlakken met andere werkvelden. Tot slot is een definitielijst als bijlage toegevoegd.

1 Inleiding

1.1 Projectopdracht

Ieder project start met een opdracht; de projectopdracht. Het is belangrijk om deze projectopdracht bij de start van een project vast te leggen.

De projectopdracht betreft afspraken tussen project en opdrachtgever en bestaat minimaal uit afspraken over:

- Projectresultaat (voorheen scope): wat moet er geleverd worden;
- Tijd: binnen welk tijdspad; en
- Geld: voor welk beschikbaar budget.

Daarnaast kunnen er ook afspraken binnen de projectopdracht gemaakt worden over o.a. risico's, capaciteit, kwaliteit en duurzaamheid. De afspraken waarop expliciet gestuurd wordt, worden baselines genoemd.

Scopemanagement is het proces van het opstellen en vaststellen van de projectopdracht (baselines) en het vaststellen van wijzigingen hierop. Het beheren, monitoren en bijstellen van de projectopdracht, noemen we het baselinebeheer. Het betreft enerzijds wijzigingen van de projectopdracht en de consequenties hiervan op de verschillende baselines. En anderzijds betreft het wijzigingen van één of meerdere baselines die een noodzakelijke wijziging van de projectopdracht tot gevolg hebben.

1.2 Baselinebeheer

Baselinebeheer betreft het monitoren en bijstellen van de projectopdracht op de baselines (o.a. projectresultaat, tijd en geld). Het biedt inzicht in het verloop van het project en levert stuurinformatie op over de baselines voor het project. Deze stuurinformatie is benodigd om beslissingen te kunnen nemen.

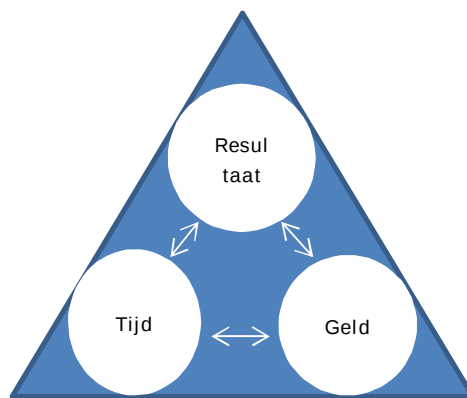
Kortom, baselinebeheer draagt bij aan:

- Sturing binnen het project;
- Sturing in de lijnorganisatie;
- Beheersing van het project;
- Monitoring van afspraken tussen opdrachtgever en opdrachtnemer;
- Verantwoording over de voortgang op de projectopdracht; en
- Raakvlakmanagement.

1.3 Baselines

De baselines hebben onderling een sterke relatie met elkaar (figuur 1). Een wijziging op één van de baselines, heeft vaak consequenties voor één van de andere baselines.

De drie belangrijkste baselines worden hierna toegelicht.



Figuur 1 Onderlinge samenhang van de belangrijkste baselines

- 1.3.1 Projectresultaat**
 Voordat (de voorbereiding van) een project van start kan gaan, moet helder zijn wat het project wel en niet oplevert. Deze afbakening is het beoogde resultaat van een project. Gedurende de voortgang van een project wordt het beoogde resultaat verder verfijnd.
 Alle producten en deelproducten met bijbehorende (kwaliteits)eisen, die op dat moment zijn vastgesteld, vormen tezamen het beoogde projectresultaat.
 Kwaliteitseisen kunnen betrekking hebben op bijvoorbeeld verkeersdoorstroming of waterstandverlagingen.
- 1.3.2 Tijd**
 De baseline 'tijd' in de projectopdracht betreft de randvoorwaarde binnen welke termijn de projectopdracht gerealiseerd moet worden. Deze baseline wordt binnen een project inzichtelijk gemaakt aan de hand van een projectplanning. Een projectplanning is een overzicht van activiteiten (tussenproducten) met ieder een voorgenomen start- en einddatum. De projectopdracht bevat expliciete afspraken over de te realiseren mijlpalen.
 Meer informatie over planningsmanagement is te vinden in de [handreiking planningsmanagement](#).
- 1.3.3 Geld**
 De baseline 'geld' in de projectopdracht betreft de randvoorwaarde binnen welk budget de projectopdracht gerealiseerd moet worden. Dit budget is gebaseerd op een vooraf afgegeven raming of prognose. Over de uitputting van het beschikbare budget wordt periodiek gerapporteerd. Meer informatie hierover is te vinden in de [handreiking financieel management](#).

Naast de hierboven genoemde baselines zijn er ook andere project specifieke afspraken die onderdeel zijn van de projectopdracht, bijvoorbeeld afspraken over capaciteit, risico's en mandaat en projectevaluaties.

In het volgende hoofdstuk wordt de context beschreven waarin de werkzaamheden op het gebied van de opdrachtverstrekking bij projecten plaatsvinden.

2 Organisatie en werkwijze

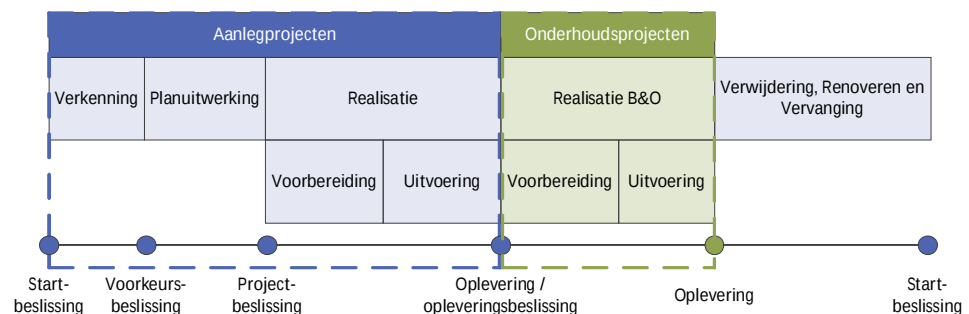
Dit hoofdstuk beschrijft de context waarin, binnen het proces Aanleg & Onderhoud, de werkzaamheden op het gebied van de opdrachtverstrekking bij projecten plaatsvindt.

Dit hoofdstuk geeft inzicht in:

- de fasering van projecten binnen het proces Aanleg & Onderhoud; en
- de sturingslijnen.

2.1 Levenscyclus en fasering van projecten

De projecten binnen het proces Aanleg & Onderhoud maken onderdeel uit van de totale levenscyclus van de Rijksinfrastructuur. Deze levenscyclus start met een vraag of behoefte aan nieuwe infrastructuur, uitbreiding hiervan of een wijziging van de functionaliteit. Deze behoefte wordt nader verkend op haalbaarheid en vervolgens verder uitgewerkt in een oplossingsrichting. Hierna vindt de doorontwikkeling van de oplossingsrichting plaats, gevolgd door de daadwerkelijke uitvoering (realisatie). Na de realisatie wordt de infrastructuur in gebruik genomen en vindt er beheer en onderhoud van de infrastructuur plaats. Wanneer (een deel van de) infrastructuur aan het eind van zijn levenscyclus is, wordt deze verwijderd, gerenoveerd of vernieuwd en ontstaat er weer een nieuwe behoefte. De levenscyclus is weergegeven in figuur 2. Opgemerkt dient te worden dat projecten uit het Vervangings- en Renovatieprogramma (V&R-projecten) net als aanlegprojecten met een fasering en een projectopdracht werken, maar kennen niet de volledige MIRT-systematiek. Deze afwijkende levenscyclus valt buiten de reikwijdte van deze handreiking.



Figuur 2: levenscyclus en fasering van projecten (o.b.v. besluitvorming Minister)

Aanlegprojecten volgen de stappen met bijbehorende beslismomenten uit het MIRT-proces (paragraaf 2.1.1). Onderhoudsprojecten zijn niet opgenomen in het MIRT en hebben een andere fasering dan aanlegprojecten (paragraaf 2.1.2).

2.1.1 Fasering Aanlegprojecten

Aanlegprojecten volgen het MIRT-proces (Meerjarenprogramma Infrastructuur, Ruimte en Transport). Dit proces bevat meerdere projectfasen.

De MIRT start officieel met de Startbeslissing. Na de Startbeslissing wordt de verkenning opgenomen in het MIRT-projectenboek en wordt een verkenning opgestart.

- Het hoofddoel van de verkenningsfase is om binnen de geïnventariseerde oplossingsrichtingen te komen tot een voorkeursbeslissing met één voorkeursalternatief. De verkenningsfase wordt afgerond met een voorkeursbeslissing.
- Nadat de voorkeursbeslissing is genomen, start de planuitwerkingsfase. Deze fase is gericht op het verder uitwerken van het voorkeursalternatief en wordt de projectbeslissing voorbereid ten behoeve van de realisatie (financieel en wettelijk).
- In de realisatiefase vindt de voorbereiding van de uitvoering en de realisatie van het project plaats (binnen de gestelde baselines). De realisatiefase sluit af met de opleveringsbeslissing, waarna het project wordt overgedragen aan de beheerorganisatie.

Alle fasen starten met een projectopdracht, voorzien van een scopeformulier met opdrachtbrief. Aan de uitwerking van de projectopdracht wordt bij iedere faseovergang steeds meer gedetailleerdere invulling gegeven. Dit proces wordt nader toegelicht in par. 3.1.1.

2.1.2 Fasering Onderhoudsprojecten

Onderhoudsprojecten in het proces Aanleg & Onderhoud doorlopen alleen de realisatiefase. In deze fase vindt, net als bij aanlegprojecten, de voorbereiding van de uitvoering en de realisatie van het project plaats. Deze fase start met een projectopdracht, voorzien van een projectopdrachtformulier (POF). De projecten zijn erop gericht om de bestaande infrastructuur in stand te houden. De realisatiefase van het onderhoud sluit af met een oplevering van het projectresultaat (inclusief alle wijzigingen die zich in de realisatiefase hebben voorgedaan), waarna het projectteam om decharge vraagt. Dit proces wordt nader toegelicht in par. 3.1.2.

2.2 Sturingslijnen

De sturingslijnen in onderstaand hoofdstuk geeft de meest voorkomende inrichting van de sturingslijnen weer.

Bij het bepalen van de projectopdracht en het proces tot opdrachtverstrekking binnen RWS zijn verschillende organisatieonderdelen betrokken:

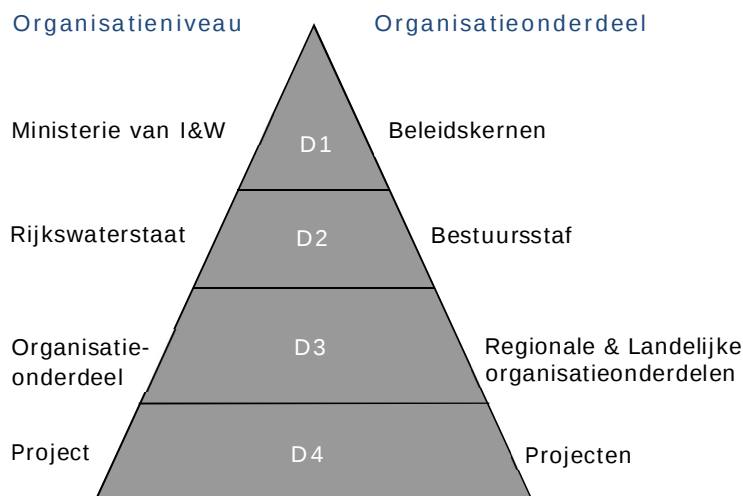
D1: Het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat²

D2: Het bestuur van Rijkswaterstaat

D3: De regionale en landelijke onderdelen van Rijkswaterstaat³

D4: Er wordt ook wel gesproken over een vierde laag (D4). Dit zijn de projecten binnen RWS (Aanleg & Onderhoud). De projecten vormen geen officieel organisatieonderdeel en vallen onder de verantwoordelijkheid van de regionale en landelijke organisatieonderdelen (D3).

De samenhang tussen het organisatieniveau en de organisatieonderdelen is weergegeven in figuur 3.



Figuur 3: Keten van de organisatie van projecten

2.2.1 Afstemming tussen de organisatieniveaus

Tussen de organisatieniveaus (figuur 3) vindt afstemming plaats over de projectopdrachten met bijbehorende randvoorwaarden.

Afstemming Beleidskernen en Bestuursstaf

De Beleids-DG's en de DG van Rijkswaterstaat maken bij aanvang van een project afspraken over de onderlinge verantwoordelijkheden en de projectopdracht, budget en mijlpalen van een project. Daarbij wordt ook afgesproken welke inzet Rijkswaterstaat levert, worden de budgetafspraken vastgelegd en wordt overeen

² Het Ministerie I&W is onderverdeeld naar meerdere Beleids-DG's die verantwoordelijk zijn voor de ontwikkeling van beleid op verschillende gebieden. Iedere Beleids-DG wordt aangestuurd door een Directoraat-Generaal. De Beleids-DG's zijn: DG-Mobiliteit, DG Water en Bodem, DG-Luchtvaart en Maritieme Zaken, DG-Milieu en Internationaal.

³ Rijkswaterstaat telt 7 Regionale organisatieonderdelen en 5 Landelijke organisatieonderdelen: GPO, PPO, CIV, WVL en VWM.

gekomen welke risico's Rijkswaterstaat en welke risico's de Beleids-DG's gaan beheersen. De afspraken worden vastgelegd in een opdrachtbrief.

Afstemming Bestuursstaf en Regionale & Landelijke organisatieonderdelen

De organisatieonderdelen D2 en D3 maken jaarlijks onderlinge afspraken in het Managementcontract (MC) over (onder andere) de projectenportefeuille, met de bijbehorende randvoorwaarden tijd en geld. De afspraken uit het managementcontract worden vertaald naar een projectopdracht (het 'wat'). De projecten (D4) bepalen vervolgens op welke wijze de projectopdracht wordt gerealiseerd (het 'hoe').

Uitzonder hierop zijn altijd mogelijk, zoals bijvoorbeeld bij het V&R programma waarbij voor B&O-projecten verantwoording moet worden afgelegd bij de Bestuursstaf.

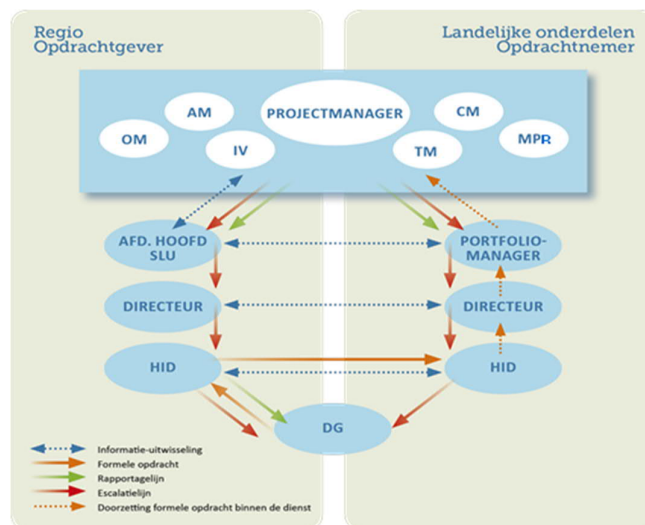
Afstemming Regionale & Landelijke organisatieonderdelen en Projecten

Zowel bij Aanlegprojecten als bij Onderhoudsprojecten ontstaat er een interne relatie 'opdrachtgever-opdrachtnemer' op niveau D3. Deze relatie staat ook wel bekend als de sturingslijn OG-ON en is in figuur 4 schematisch weergegeven.

De rol van de uitvoeringsorganisaties GPO en PPO is:

- opdrachtnemer richting regio;
- opdrachtgever richting marktpartijen.

De projectteams zorgen voor de daadwerkelijke uitvoering van de projectopdracht met bijbehorende randvoorwaarden.



Figuur 4: Sturingslijn OG-ON

2.2.2 Rol van de organisatieonderdelen in de projectfasering

De rol van de verschillende organisatieonderdelen in de verschillende projectfasen is in tabel 1 opgenomen.

	Verkenningfase	Planuitwerkingsfase	Realisatiefase Aanleg	Realisatiefase Onderhoud
D1	De verantwoordelijke Beleids-DG is opdrachtnemer van de Minister of Staats-secretaris. Aansturing gebeurt door de projectmanager van de Beleids-DG.	Samenwerking met de Regionale organisatieonderdelen (bijv. bij politiek gevoelige projecten en Samenwerkings-overeenkomsten)	Samenwerking met de Regionale organisatieonderdelen (bijv. bij politiek gevoelige projecten en samenwerkings-overeenkomsten)	Geen directe relatie
D2	De Bestuursstaf ondersteunt het Bestuur (DG RWS en CFO) bij de besluitvorming, vaststelling en monitoring van projecten in alle fasen van het MIRT-proces			Afspraken tussen Bestuur en Regionale & Landelijke organisatieonderdelen over de netwerkprestaties (Service levels)
D3	RWS levert in deze fase kennis en capaciteit	De Regionale organisatieonderdelen zijn opdrachtnemer en leveren de projectmanager. De Landelijke organisatieonderdelen leveren kennis en capaciteit.	De Landelijke organisatieonderdelen zijn opdrachtnemer en leveren de projectmanager en de benodigde kennis en capaciteit. De Regionale organisatieonderdelen leveren kennis en capaciteit op het gebied van Asset Management en omgevingsmanagement.	De Regionale organisatieonderdelen zijn opdrachtgever en leveren kennis en capaciteit op het gebied van Asset Management en omgevingsmanagement. De landelijke organisatieonderdelen zijn opdrachtnemer en leveren de projectmanager en de benodigde kennis en capaciteit.
D4		De projectteams zijn verantwoordelijk voor de realisatie van de projectopdracht voor de afgesproken projectfase(n).		

Tabel 1: Rol organisatieonderdelen in projecten per fase

Het volgende hoofdstuk gaat dieper in op de processtappen en het beheren van de baselines binnen de projectopdracht.

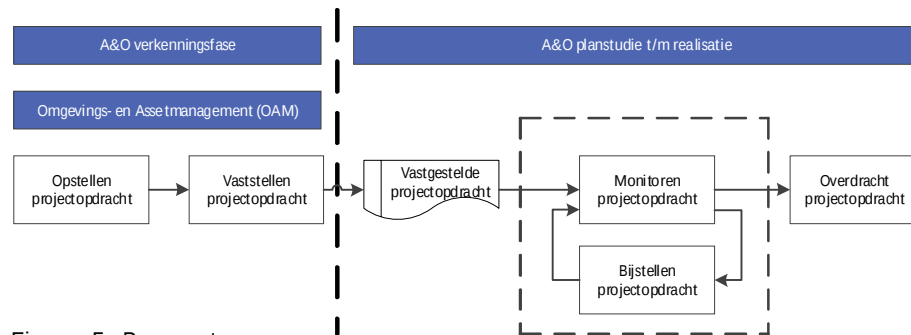
3 Processtappen

Binnen de projectfaseringen onderscheiden we een aantal stappen om te komen van het opstellen tot de overdracht van de projectopdracht (Bron: ARIS).

We onderscheiden de volgende (proces)stappen:

- 1a. Opstellen projectopdracht (par. 3.1);
- 1b. Vaststellen projectopdracht (par. 3.2);
- 1c. Vastgestelde projectopdracht (par. 3.3);
2. Monitoren projectopdracht (par. 3.4);
3. Bijstellen projectopdracht (par. 3.5); en
4. Overdracht projectopdracht (par. 3.6).

De stappen 1a, 1b en 1c zijn in ARIS als één proces opgenomen, die bestaat uit meerdere (proces)stappen. In verband met de verschillende bevoegdheden worden deze (proces)stappen in deze handreikingen afzonderlijk behandeld.



Figuur 5: Processtappen

De processtappen (figuur 5), de fasering en verantwoordelijkheden worden hieronder nader toegelicht.

3.1 Opstellen projectopdracht

De wijze waarop een opdracht tot stand komt is voor aanlegprojecten en beheer & onderhoud (B&O)-projecten verschillend.

3.1.1 Aanleg

Bij aanlegprojecten wordt gebruikt gemaakt van het MIRT-spelregelkader. Bij de afronding van een Verkenning en de start van de Planuitwerking maken betrokken partijen heldere afspraken over het doel, het projectresultaat en de aanpak van het proces. Het gaat om een nadere en gedetailleerde invulling van afspraken zoals die zijn gemaakt bij de Voorkeursbeslissing. Elk aanlegproject maakt globaal vier fasen door die in het MIRT-spelregelkader zijn opgenomen, van startbeslissing tot opleveringsbeslissing. Na afloop van een fase moeten een of meer besluiten genomen worden. Iedere fase sluit daarom af met een toetsmoment (Gate Review) waarop het project wordt doorgelicht. De Gate Review wordt uitgevoerd vóórdat de faseovergang plaatsvindt (zie paragraaf 2.1). De review is verplicht voor alle A&O-projecten vanaf 20 miljoen euro. Meer informatie is te vinden op de [intranetpagina Gate Reviews](#)

Het projectteam, dat zorgt voor de planuitwerking, zorgt bij het begin van deze fase, dat er een scopeformulier wordt opgesteld. Dit scopeformulier wordt opgesteld in samenspraak met de desbetreffende Beleids-DG, Bestuursstaf en interne opdrachtgever (van een regionaal of landelijk organisatieonderdeel).

In het kader van de spelregels tussen de DG RWS en de HID RD/LD worden voor ieder project bindende afspraken gemaakt en vastgelegd, over tenminste de volgende onderwerpen:

- Het probleem;
- De doelen waar het project een bijdrage aan levert. Hierbij valt te denken aan (verkeers)veiligheid, leefbaarheid, bereikbaarheid, waterstanden, ecologische verbindingszone, duurzaamheid;
- Het product dat gerealiseerd wordt (het projectresultaat);
- Het (meerjaren)budget (op basis van een getoetste raming conform RWS eisen);
- De bestaande gemiddelde B&O-kosten alsmede de toename van de B&O-kosten als gevolg van de realisatie;
- Planning en mijlpalen;
- Gemaakte (financiële) afspraken met andere partijen (bestuursvereenkomsten, samenwerkingsovereenkomsten etc.);
- De risico's voor het realiseren van het project en de getroffen beheersmaatregelen.

Deze afspraken worden vastgelegd in een [scopeformulier](#). Het scopeformulier gaat vergezeld van een opdrachtbrief, welke nadere afspraken kan bevatten. De marktbenadering start als er een uitvoeringsbesluit is. Dit uitvoeringsbesluit wordt tezamen met het geactualiseerde scopeformulier aangevraagd bij Bestuursstaf die dit vervolgens aanvraagt bij de verantwoordelijke Beleids-DG.

Het doel van het scopeformulier met opdrachtbrief is het vastleggen van projectafspraken (de projectopdracht) tussen de DG RWS en de HID van een Regionaal en/ of Landelijk Organisationsonderdeel. Het gaat hierbij om helder vast te leggen welk product tegen welke voorwaarden moet worden gerealiseerd.

3.1.2 Beheer en onderhoud

Bij onderhoudsprojecten vraagt de beheerder van een Regionaal organisatieonderdeel (actualisatie van) meerjarige werkzaamheden aan in RUPS (Rijkswaterstaat Uniform Programmeer Systeem). Vanuit het programmeerplatform worden de maatregelen, die daarin zijn opgenomen vertaald naar een initiële projectopdracht. De verantwoordelijkheid en het initiatief ligt bij de regio. De regio stelt een planning op (POF planning) waarin zij aangeven wanneer de uitvoeringsorganisatie PPO/ GPO een projectopdracht kan verwachten. Een Gate Review voor onderhoud kan in afstemming met opdrachtgever gehouden worden. Deze Gate Opdracht (onderhoud) wordt uitgevoerd op het moment dat de onderhoudsbehoefte overgaat vanuit de plannings- of programmeringsfase in de Regio naar de projectvoorbereidingsfase bij de uitvoeringsdiensten GPO of PPO. Voordat de marktbenadering plaats vindt, is er sprake van een Gate Marktbenadering (onderhoud). De Gate Reviews zijn verplicht voor alle onderhoudsprojecten vanaf 20 miljoen euro.

Een projectopdracht bevat de uit te voeren maatregelen, aangevuld met afspraken en randvoorwaarden over tenminste de volgende onderwerpen:

- Het probleem;
- De doelen waar het project een bijdrage aan levert. Hierbij valt te denken aan veiligheid, duurzaamheid, randvoorwaarden voor de uitvoering;

- Het product dat gerealiseerd wordt (het projectresultaat);
- Het (meerjaren)budget van het project (o.b.v. geprogrammeerde maatregelen);
- Planning en mijlpalen; en
- De risico's voor het voltooien van de projectopdracht en de getroffen beheersmaatregelen.

De afspraken worden vastgelegd in een Project Opdracht Formulier (POF). Over het algemeen wordt een POF opgesteld door de beheerder, onder regie van de afdeling SLU. De Landelijke organisatieonderdelen worden betrokken om de maakbaarheid te beoordelen. Het doel van een POF met bijbehorende maatregelenlijst is het vastleggen van projectafspraken (de projectopdracht). Het gaat hierbij om helder vast te leggen welk product tegen welke voorwaarden moet worden gerealiseerd. De afspraken zijn afgeleid uit het managementcontract van de HID van het Regionale organisatieonderdeel en de HID van het Landelijke organisatieonderdeel.

DUURZAAMHEID

In lijn met de landelijke duurzaamheidsdoelstellingen heeft Rijkswaterstaat de volgende doelstellingen voor thema duurzaamheid:

- Verminderen van het energiegebruik van het areaal;
- Verminderen van de CO₂-uitstoot van het areaal gedurende alle levensfasen;
- Materialen her te gebruiken en herbruikbaar te maken;
- Gebruik te maken van duurzame materialen;
- Samen met partners duurzaamheidskansen te benutten.

(Bron zie ook: de handreiking klimaat Neutraal en Circulair Inkopen)

3.2 Vaststellen projectopdracht

De afspraken tussen de opdrachtgever en het project over het projectresultaat worden, zoals al eerder toegelicht, vastgelegd in een projectopdracht.

Binnen Rijkswaterstaat onderscheiden we twee soorten opdrachtformulieren:

- Scopeformulier (aanleg-, programma-aanpak (o.a. V&R) en samenwerkingsprojecten); en
- Projectopdrachtformulier (POF) (B&O-projecten).

3.2.1 Aanleg

De projectmanager zorgt ervoor dat het scopeformulier en de begeleidende brief met verzoek tot opdracht, wordt opgesteld, namens de regionale HID.

Het scopeformulier wordt getekend, in onderstaande volgorde, door:

1. de projectmanager;
2. de uitvoerend HID van GPO/PPO/andere uitvoerende organisatieonderdeel;
3. de Regionale HID; en
4. de DG RWS.

Een scopeformulier gaat altijd vergezeld van een opdrachtbrief van de DG aan de HID.

3.2.2 Beheer en onderhoud

Na controle op juistheid en volledigheid door de betrokken SLU-medewerker en/of adviseur OG-ON en het projectteam, wordt het projectopdrachtformulier (POF) ondertekend door:

1. de opdrachtgever (hoofd SLU (en hoofd district));
2. de projectmanager GPO/PPO; en

3. de portfoliomanager GPO/PPO.

N.b. De opzet van een POF verschilt op dit moment per regio. Het voornemen is om deze POF te standaardiseren.

3.3 Vastgestelde projectopdracht

Na het accepteren van de projectopdracht is de manager projectbeheersing verantwoordelijk voor de vastlegging en inrichting van het baselinebeheer. Dit ten behoeve van volledige, juiste en tijdige informatie over de gemaakte afspraken tussen de opdrachtgever en het IPM-team. Alle projectteamleden zijn verantwoordelijk voor het aanspreken van andere rolhouders op de navolging van de gemaakte afspraken.

Baseline: Leg de getekende opdracht vast in de projectendatabase. Voor aanleg gebeurt dat onder het tabblad 'scope'. Dit wordt door de Bestuursstaf vastgelegd. Bij onderhoud leg je de afzonderlijke projectopdracht(en) vast onder het tabblad 'projectopdracht'.

	Verantwoordelijk	Eindverantwoordelijk*	Raadplegen	Informeren
Activiteit				
Aanleg project				
1. Uitwerken projectopdracht	Projectmanager	HID regio	Projectteam, Bestuursstaf, Finance & Control, Assetbeheerder, Adviseurs (div.)	
2. Goedkeuren projectopdracht	HID Regio	Directeur Generaal Rijkswaterstaat	HID uitvoerende organisatie-onderdeel (GPO/PPO), projectmanager	HID uitvoerende organisatie-onderdeel (GPO/PPO) en portfoliomanager
3. Vastleggen baseline informatie	Manager projectbeheersing	Projectmanager	Projectteam	Projectteam
Onderhoud project				
1. Uitwerken projectopdracht	Adviseur OG/ON SLU (opsteller)	Hoofd SLU	Asset beheerder Projectteam	Portfoliomanager, Regisseur Assetmanagement
2. Goedkeuren projectopdracht	Portfoliomanager	Hoofd SLU	Projectteam	Regisseur Assetmanagement Projectteam
3. Vastleggen baseline informatie	Manager projectbeheersing	Projectmanager	Projectteam	Projectteam

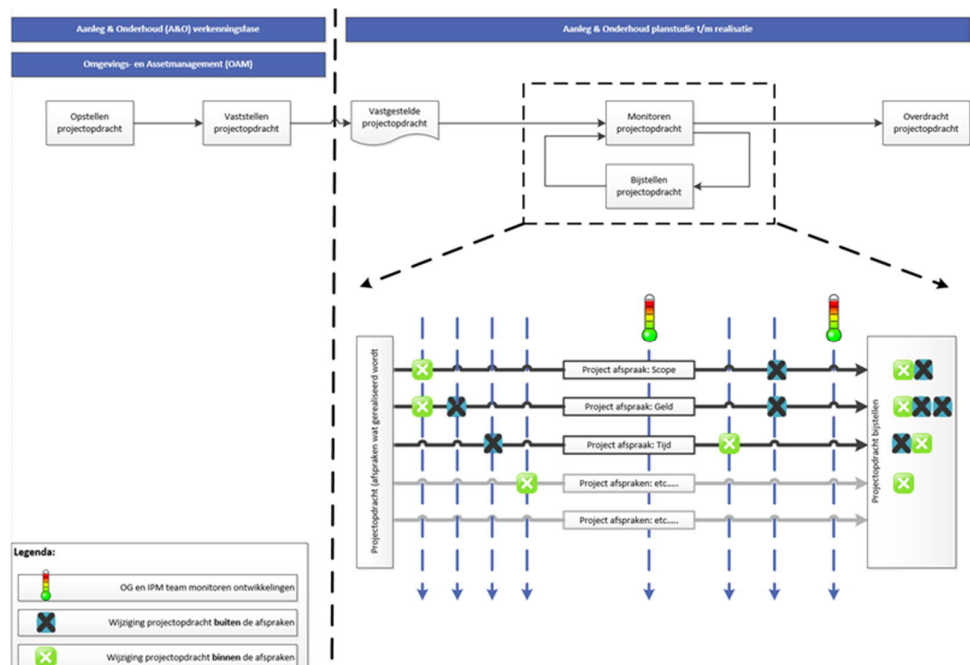
Tabel 2: VERI bij vastgestelde projectopdracht

*Met Eindverantwoordelijk wordt niet bedoeld degene die het besluit neemt, maar degene die er voor zorgt dat het besluit wordt genomen.

3.4 Monitoren projectopdracht

Binnen RWS zijn vaste momenten in het A&O-proces afgesproken, bijvoorbeeld bij faseovergangen, KAd-toetsen en Gate Reviews, waarop het project wordt gemonitord op het juist invulling geven aan de projectopdracht. De producten die het projectteam levert, dienen aan de afgesproken kwaliteitseisen te voldoen (zie voor een nadere uitwerking hiervan par. 4.8).

Daarnaast monitort het projectteam zelf de afspraken uit de projectopdracht, ofwel de baselines (figuur 6). Periodiek bespreken opdrachtgever en projectmanager (IPM-team) de voortgang en eventuele issues (zie ook kader op pagina 19). De frequentie is afhankelijk van de situatie en de gemaakte afspraken, bijvoorbeeld op de T-momenten.



Figuur 6: Monitoren projectopdracht

Een issue kan aanleiding zijn tot een aanpassing van één of meerdere afspraken in de projectopdracht. Het IPM-team beoordeelt integraal de impact van een issue op de gemaakte afspraken en beoordeelt of dit leidt tot een wijziging op de afspraken. Het team let daarbij ook op raakvlakken met andere processen (zie hoofdstuk 4).

De beoordelingsstappen die doorlopen worden zijn:

1. Ingangstoets & beoordeling van issues;
2. Uitvraag impactanalyse van baseline(s);
3. Offerte (indien contractant aanwezig), SSK raming (indien geen contractant aanwezig bij aanlegprojecten) of beoordeling maatregel in programmering;
4. Toetsing en vaststellen; en
5. Vastlegging wijziging en eventueel opdrachtverstrekking.

Stap 1 Dit is het issue-afhandelingsproces. In deze fase wordt door het IPM-team besloten of een issue een legitieme reden is om een wijziging aan te brengen in de projectopdracht. Indien dit het geval is, dan start vanaf dat moment het wijzigingsproces. Het is van belang om het issue vast te leggen, ook als deze niet leidt tot een wijziging. Dit vastleggen gebeurt in een (geautomatiseerde) issuelijst (bijvoorbeeld GRIP of de VtW-module in IPS).

Relevante vragen in de afweging: Is het wel een wijziging? Valt het binnen of buiten de afspraken in de projectopdracht?

Voorbeelden van issues die kunnen leiden tot een wijziging van de opdracht zijn:

- Wets- en beleidswijzigingen;
- Calamiteiten;
- Wensen beheerder;
- Markt (verbetervoorstellen en investeringsvoorstellen);
- Omgevingswensen; en
- Areaal veranderingen.

Stap 2 Een wijziging wordt conform afspraak verder uitgewerkt in een wijzigingsformulier⁴ door het uitvoeren van een:

- analyse van de impact op de verschillende baselines (waaronder tijd, geld); en
- analyse van de impact op het projectresultaat (andere klant- en systeemeisen, gewijzigde kwaliteit).

De analyse wordt uitgevoerd door het gehele IPM-team, waarna een gezamenlijk besluit wordt genomen. Analyses van de wijzigingen, dienen te worden vastgelegd in een overzicht. Wijzigingen kunnen ook geaggregeerd worden verwerkt. Dit vastleggen gebeurt in een (geautomatiseerd) wijzigingenoverzicht, als vervolgstap op de issuelijst.

Stap 3 Op basis van de analyse is er, afhankelijk van het type project en de fase waarin het project zich bevindt, een aantal vervolgstappen mogelijk om de hoogte van het benodigde budget of een nieuwe mijlpaal te bepalen en eventueel de impact op andere projectafspraken:

- de manager projectbeheersing van een project, dat zich nog niet in de realisatiefase bevindt, coördineert de totstandkoming van de raming en planning. De kostenpool stelt de raming op, op basis van input uit het IPM-team (volgens de SSK-systematiek), en het IPM-team stelt in overleg met de adviseur planningsmanagement de impact van de wijziging op de planning vast (volgens PPI-systematiek);
- de manager projectbeheersing van een onderhoudsproject dat zich nog niet in de realisatiefase bevindt, laat via de Regisseur Assetmanagement (RAM) de maatregel met benodigd budget opnemen in de programmering. Indien noodzakelijk/wenselijk wordt de kostenpool hierbij betrokken; en
- bij projecten in de realisatiefase vraagt de contractmanager een offerte uit bij de gecontracteerde uitvoeringspartij.

Stap 4 Deze stap betreft het bespreken van het wijzigingsformulier op basis van een ingediende offerte of opgestelde raming, waarna het IPM-team (inclusief de RAM) de wijziging accordeert of afwijst. Ook vindt afstemming plaats over de wijze waarop en wanneer een wijziging is verwerkt.

Stap 5 De manager projectbeheersing legt wijzigingen in de bronsystemen (SAP, diverse relevante IPS-modules, Capplan, etc.) vast. De contractmanager verzorgt de (eventuele) contractuele afhandeling. Deze werkzaamheden gebeuren onder de collectieve verantwoordelijkheid van het IPM-team.

De stappen kunnen analoog lopen aan het Groene Kamer-proces. Als onderdeel van dit proces worden diverse sturings- en verantwoordingsrapportages opgesteld om de wijzigingen goed te kunnen monitoren en om te kunnen bepalen of er sprake is van wijzigingen op de projectopdracht. Meer hierover in paragraaf 4.7.

⁴ Er wordt gewerkt aan een digitaal mutatieformulier voor onderhoudsprojecten in Ultimo. Dit is echter nog geen landelijke standaard.

	Verantwoordelijk	Eindverantwoordelijk*	Raadplegen	Informer
Activiteit				
Aanleg project				
1. Vergelijken voortgang met baselines en registreren issue	Manager Projectbeheersing	Projectmanager	IPM-team, RAM	
2. Analyseren impact op projectopdracht	IPM-team	Projectmanager	Projectteam	
3. Bespreken impact met opdrachtgever	Projectmanager	Opdrachtgever(s)	IPM-team	
4. Beslissen bijsturing project	Projectmanager	Projectmanager (binnen mandaat/ risicobudget) Buiten mandaat projectmanager: Opdrachtgever(s) (binnen mandaat/ risicobudget).	IPM-team	Bestuursstaf (afhankelijk van aard en omvang).
5. Vastleggen besluit	Manager projectbeheersing	Projectmanager		Projectteam
Onderhoud project				
1. Vergelijken voortgang met baselines en registreren issue	Manager projectbeheersing	Projectmanager	IPM-team, RAM	
2. Analyseren impact op projectopdracht	IPM-team	Projectmanager	Projectteam	
3. Bespreken impact met opdrachtgever	Projectmanager	Opdrachtgever (hoofd SLU)	IPM-team	
4. Beslissen bijsturing project	Projectmanager	Projectmanager (binnen mandaat/ risicobudget) Opdrachtgever (hoofd SLU) (binnen mandaat/ risicobudget)	IPM-team	
5. Vastleggen besluit	Manager projectbeheersing	Projectmanager		Projectteam

Tabel 3 VERI bij monitoren projectopdracht

*Met Eindverantwoordelijk wordt niet bedoeld degene die het besluit neemt, maar degene die er voor zorgt dat het besluit wordt genomen.

3.5 Bijstellen projectopdracht

Periodiek, of na een 'grote' wijziging van de eerder gemaakte afspraken, stellen de opdrachtgever en het IPM-team de projectopdracht bij, zodat de opdracht weer actueel is.

Als een wijziging (beperkte) invloed heeft op bijv. het projectresultaat, tijd of geld, en binnen de bewegingsruimte valt van het IPM-team, dan is dit niet direct aanleiding om de projectopdracht te wijzigen. Maar bij een volgende update wordt de wijziging wel vastgelegd in de projectopdracht.

Wijzigingen buiten het mandaat van het IPM-team zijn aanleiding om direct met de opdrachtgever in gesprek te gaan en de opdracht te herzien en afspraken periodiek opnieuw vast te leggen in een nieuwe versie van de projectopdracht.

N.b. Als de wijziging geen impact heeft op de opdracht alleen op het contract met de opdrachtnemer, dan is dit geen wijziging op de projectopdracht, alleen een contractwijziging.

3.5.1 Aanleg

Uitgangspunt is dat een éénmaal vastgesteld scopeformulier niet wijzigt tenzij:

1. de Beleids-DG een herziene opdracht geeft. Dit kan bijvoorbeeld door politiek ingrijpen, als gevolg van: uitkomsten van de planstudie, gewijzigde

- beleid-, wet- en regelgeving, op verzoek van RWS of gewijzigde inzichten bij de Beleids-DG;
2. de omstandigheden rondom en/of binnen het project zodanig veranderen, dat deze leiden tot een afwijking van het beschikbare budget;
 3. het genoemde onder punt 2 geldt ook voor omstandigheden die aanleiding geven tot wijzigingen in de projectplanning t.o.v. de afgesproken planning/mijlpaal indien met de ingezette beheersmaatregelen de vertraging naar verwachting niet meer kan worden voorkomen.

Een voorstel tot wijziging dient in een apart schrijven met een onderbouwd voorstel door de HID bij de DG-RWS ingediend te worden, voorzien van een geactualiseerd scopeformulier als bijlage. Hierbij dienen duidelijk alle beleidsmatige consequenties aangegeven te worden (tijd, geld, kwaliteit en eventuele veranderde of nieuwe risico's). Voordat het geactualiseerde scopeformulier definitief ondertekend wordt ingestuurd, dient eerst afgestemd te zijn met Bestuursstaf en met het betrokken Landelijke organisatieonderdeel.

3.5.2 Beheer en onderhoud

Voor het bijstellen van de opdracht bij beheer- en onderhoudsprojecten gaat het projectteam terug naar de SLU.

Op het moment dat een issue een legitieme reden tot wijziging is maar deze wijziging buiten de projectopdracht valt, stemt de Projectmanager dit af met de interne opdrachtgever van de regio. Het gaat immers om een wijziging op de opdracht die zij hebben gegeven aan GPO of PPO. De afdeling SLU van de regio heeft de taak om een opdracht op te stellen in samenspraak met de betreffende portfoliomanager en het projectteam. Het projectteam heeft de taak om te toetsen of de extra opdracht duidelijk is verwoord, de voorgestelde planning reëel is en het voorgestelde budget voldoende is. Verder moet het projectteam zich afvragen of het de extra opdracht aan kan (bijvoorbeeld qua capaciteit) en of de overige randvoorwaarden haalbaar zijn. Deze zogenaamde maakbaarheidstoets kan overigens goed plaatsvinden in hetzelfde overleg als stap 1 (zie paragraaf 3.4 monitoren projectopdracht). De SLU zorgt dat er een getekende opdracht (door SLU, PFM en PM) incl. bijbehorende middelen beschikbaar wordt gesteld aan het projectteam. Daarna start het projectteam het contractwijzigingsproces op richting opdrachtnemer (indien het project zich in de realisatiefase bevindt).

	Verantwoordelijk	Eindverantwoordelijk*	Raadplegen	Informereren
Activiteit				
Aanleg project				
1. Opstellen gewijzigde projectopdracht	Manager projectbeheersing	Projectmanager	Projectteam, Beleidsorganisatie, Assetbeheerder, Adviseurs (div.)	
2. Bespreken wijziging projectopdracht	Projectmanager	Portfoliomanager	Bestuursstaf, Landelijke organisatie-onderdeel	Hoofd SLU
3. Goedkeuren gewijzigde projectopdracht	Hoofdingenieur Directeur Regio	Directeur Generaal Rijkswaterstaat		Opdrachtgever regio, Opdrachtgever landelijk, Projectleden (IPM-team en anderen)
4. Vastleggen actuele baseline	Manager projectbeheersing	Projectmanager		Projectteam
Onderhoud project				
1. Opstellen gewijzigde projectopdracht	Adviseur OG/ON SLU (opsteller)	Hoofd SLU	Asset beheerder Adviseur portfolio IPM-team	Portfoliomanager

2. Goedkeuren gewijzigde projectopdracht	Hoofd SLU Portfoliomanager	Hoofd SLU	Hoofd asset beheer Projectmanager	
3. Vastleggen actuele baseline	Manager projectbeheersing	Projectmanager		Projectteam

Tabel 4 VERI bijstellen projectopdracht

*Met Eindverantwoordelijk wordt niet bedoeld degene die het besluit neemt, maar degene die er voor zorgt dat het besluit wordt genomen.

3.6 Overdracht projectopdracht

Na afronding van een project, waarbij aan alle afspraken uit de projectopdracht is voldaan, volgt overdracht van de opdrachtnemer, via het projectteam, naar de opdrachtgever.

Onder verantwoordelijkheid van het IPM-team wordt het opleverdossier van opdrachtnemer gecontroleerd of alles is aangeleverd conform wat is gevraagd in het contract. Het uitgevoerde werk wordt vanuit het projectteam gezamenlijk met de opdrachtnemer en beheerder(s) geëvalueerd. Afwijkingen, verbeteringen en risico's worden als output verzameld. Dit alles komt in een opleverdossier, dat wordt afgestemd met de beheerder. Bronsystemen worden bijgewerkt.

Nadat het werk van de aannemer door de opdrachtgever is aanvaard, dient een Gate Review plaats te vinden; de Gate Oplevering (aanleg en onderhoud). Via de manager projectbeheersing wordt hiervoor een aanvraag ingediend bij het bureau Gate Review.

Doel van de Gate Oplevering is te toetsen of de projectopdracht binnen de gestelde randvoorwaarden en met voldoende resultaat is gerealiseerd, met het oog op de overdracht aan de beheerder (district/verkeerscentrale). Ook wordt gezien of de beheerorganisatie gesteld staat om het project in ontvangst te nemen.

Deze Gate Review heeft als voornaamste doel zowel de interne opdrachtnemer die het project overdraagt als de interne opdrachtgever (en assetmanager) die het werk overneemt inzicht te verschaffen in de afronding van de realisatiefase en de overdracht naar de beheerfase. Waarbij wordt aangetoond dat het werk voldoet aan de contracteisen, of doorlopende verplichtingen helder zijn benoemd, of restpunten eenduidig zijn vastgelegd en belegd en of het werk naar behoren is gearchiveerd. Het is van groot belang dat beheerder/SLU bij de interviews van deze Gate Review betrokken wordt om te kunnen bepalen of de beheerder gesteld staat om het nieuwe c.q. vernieuwde areaal overgedragen te krijgen.

Het tweede doel van deze Gate Review is om als organisatie te leren van de opgedane ervaringen. De projectverantwoording kan gebruikt worden om projecten onderling te vergelijken en op die manier snel te leren. Bureau Gate Reviews faciliteert hierbij. Eventuele restpunten die nog open staan bij de opdrachtnemer of bij het projectteam zijn voor het met goed gevolg doorlopen van deze Gate Review geen probleem, mits de overdragende en de ontvangende partij een gedeeld beeld hebben van wat deze restpunten behelzen en welke consequenties ermee gepaard gaan.

3.6.1 Aanleg

Nadat de Gate Oplevering heeft plaats gevonden (en positief oordeel kent), kan de aanvraag opleveringsbeslissing, namens HID regionale organisatieonderdeel aangevraagd worden aan de DG RWS. Nadat het opleveringsbesluit genomen is,

verkrijgt het projectteam decharge van de opdracht door het opstellen van het dechargeformulier.

N.b. Bij DBFM-projecten vindt de Gate Oplevering omstreeks drie maanden na afgifte van het voltooiingscertificaat plaats.

De manager projectbeheersing zorgt voor een overdracht van het projectarchief en afsluiting/ archivering van het project in de systemen (SAP, IPS etc.).

3.6.2 Beheer en onderhoud

Nadat de beheerder het opleverdossier geaccepteerd heeft en eventueel nadat de Gate Oplevering heeft plaats gevonden⁵ (en positief oordeel kent), stelt de manager projectbeheersing een dechargeformulier op en maakt deze definitief. Dit dechargeformulier gaat ter ondertekening naar portfoliomanager, hoofd SLU en het districtshoofd (beheerder). Nadat het dechargeformulier door hen is getekend, verkrijgt het projectteam decharge van de opdracht.

Activiteit	Verantwoordelijk	Eindverantwoordelijk*	Raadplegen	Informer
Aanleg project				
1. Evalueren oplevering	IPM-team	Projectmanager	Externe opdrachtnemer, beheerder	
2. Uitvoeren Gate Review	Manager projectbeheersing (coördinatie)	HID regio / Portfoliomanager	IPM-team, regisseur Asset	HID Regio/ Portfoliomanager
1. Aanvragen opleverbesluit	Projectmanager	HID regio		portfoliomanager
2. Beslissen opleverbesluit (decharge)	Hoofdingenieur Directeur Regio	DG Rijkswaterstaat		Opdrachtgever GPO
Onderhoud project				
1. Evalueren oplevering	IPM-team	Projectmanager	Externe opdrachtnemer, beheerder	
2. Uitvoeren Gate Review (optioneel)	Manager projectbeheersing	Portfoliomanager	IPM-team beheerder	Hoofd SLU
3. Aanvragen decharge	Projectmanager	Portfoliomanager	RAM Beheerder	Hoofd SLU
4. Besluiten decharge	Portfoliomanager	Opdrachtgever (hoofd SLU).		IPM-team

Tabel 5 VERI Overdracht Projectopdracht

*Met Eindverantwoordelijk wordt niet bedoeld degene die het besluit neemt, maar degene die er voor zorgt dat het besluit wordt genomen.

Hierboven zijn alle stappen in het proces van baselinebeheer beschreven. Baselinebeheer kent ook raakvlakken met andere werkvelden. In het volgende hoofdstuk zijn deze raakvlakken nader toegelicht.

⁵ Gate Review is ook voor onderhoudsprojecten > €20 mln. verplicht.

4 Raakvlakken

4.1 Inleiding

Het baselinebeheer heeft veel raakvlakken. Het opstellen, wijzigen of aanpassen van de projectopdracht betekent dat meerdere aspecten van projectbeheersing samenkomen. In dit hoofdstuk zijn een aantal belangrijke raakvlakken benoemd.

4.2 Financieel management

Wanneer er bij een wijziging van de projectopdracht ook consequenties zijn voor het aspect geld, dan is het financieel management een belangrijk raakvlak. Concreet houdt het in dat er bij wijzigingen van de projectopdracht met financiële consequenties in ieder geval een raming opgesteld moet worden, een eventuele offerte/prijsaanbieding getoetst moet worden en er beschikbaar budget aanwezig moet zijn. Als er geen budget beschikbaar is binnen de projectopdracht (bijvoorbeeld er is geen budget meegenomen voor de dekking van risico's en/of onvoorziene kosten/uitgaven) dan is het toekennen van budget een onderdeel van de besluitvorming van de wijziging projectopdracht.

Andersom kan ook, zo vindt er bijvoorbeeld jaarlijks een indexatie plaats van het projectbudget (IBOI⁶) op basis waarvan de projectopdracht wordt bijgesteld.

4.3 Planningsmanagement

Wanneer er bij een wijziging van de projectopdracht ook consequenties zijn voor het aspect tijd, dan is er een raakvlak met planningsmanagement. Bij een wijziging van de projectopdracht dient in ieder geval de consequentie voor de vastgestelde mijlpalen inzichtelijk gemaakt te worden. Daarnaast moeten eventuele nieuwe mijlpalen ook worden meegenomen in de besluitvorming van de wijziging projectopdracht.

4.4 Kansen- en risicomanagement

Het raakvlak met het proces kansen- en risicomanagement is dat een wijziging van de baseline kan ontstaan door beheersing/optreden van kansen en risico's. Het kan bijvoorbeeld zijn dat met een wijziging een maatregel wordt genomen om een risico te beheersen. Een ander voorbeeld is dat de wijziging nieuwe risico's introduceert die opgenomen dienen te worden in het risicodossier.

Indien de wijziging van de projectopdracht kansen en/of risico's met zich meebrengt, dan dienen die vertaald te worden in de aspecten projectresultaat, tijd en geld en moeten een onderdeel uitmaken van de besluitvorming. In de besluitvorming kan worden vastgelegd vanuit welk budget het risico gedragen gaat worden.

⁶ Geldt voor GVKA-budget

4.5 Kwaliteitsmanagement

Een projectopdracht geeft aan wat er moet worden gerealiseerd. Als basis hoe de projectopdracht wordt gerealiseerd, is afgesproken dat hiervoor de werkwijzer Aanleg en Onderhoud wordt gevolgd. Hoe het projectteam de projectopdracht gaat uitvoeren en welke kaders, handreikingen en mogelijke geformuleerde doelstellingen het projectteam wil hanteren valt onder kwaliteitsmanagement. Om de PDCA-cyclus goed te doorlopen, is het van belang om niet alleen het plan te bepalen, maar ook ervoor te zorgen dat er getoetst en geëvalueerd wordt of er volgens het plan gewerkt wordt. In dat kader kan het proces van baselinebeheer vanuit kwaliteitsmanagement getoetst worden. Op basis hiervan komen er verbetermaatregelen die moeten bijdragen aan het succesvol realiseren van de Projectopdracht. Informatie (uitkomsten van evaluaties en/of toetsen) uit het kwaliteitsmanagementproces wordt gebruikt als input voor het actualiseren van de Projectopdracht (Scopeformulier of POF). Zie ook par. 4.8.

4.6 Beheersen Projectinformatie

De verantwoording over de voortgang van een project vindt plaats via de projectendatabase (PDB-module in IPS). Voor de vastlegging van (de wijziging van) de projectopdracht is de projectendatabase een belangrijk systeem. De projectendatabase biedt per projectsoort (GVKA/BLS, respectievelijk P-project en S-project) een eigen view/functionaliiteit:

- De P-projecten hebben een tabblad "scope" met daarin een mutatie-overzicht. Bij "scope" worden de opdrachtbrief en de vigerende projectopdracht vastgelegd (door de Bestuursstaf). Bij "mutaties" legt het projectteam wijzigingen op de baselines vast. Indien er een geactualiseerd scopeformulier wordt vastgesteld, worden de mutaties daarin verwerkt en is het mutatieoverzicht weer opgeschoond.
- De S-projecten hebben alleen het tabblad "Projectopdracht" waarin de afzonderlijke projectopdracht(en) vastgelegd worden.

Indien een wijziging projectopdracht opgenomen wordt, zoals hierboven is beschreven, dan is het van belang dat ook de rapportage onderdelen en onderliggende bronsystemen van de projectbeheersingsaspecten worden aangepast. Bijvoorbeeld als er een mijlpaal wijzigt, dan moet het worden aangepast in het tabblad "mijlpalen". Het goed vastleggen van een (gewijzigde) projectopdracht is immers niet alleen essentieel om verantwoording af te leggen over voortgang richting intern OG's, maar is ook de basis om goede (tussentijdse) stuurinformatie te leveren intern het project.

4.7 Groene Kamer-proces

Het proces baselinebeheer heeft een sterke relatie met het proces van wijzigingen op het uitvoeringscontract van het project. Het proces van wijzigingen op het uitvoeringscontract van het project heet het [Groene Kamer-proces](#). Voor beide doorloop je min of meer dezelfde stappen. Wijzigingen op het contract kunnen ook uitmonden op wijzigingen op de projectopdracht en vice versa.

4.8 Reviews

RWS heeft diverse (externe) toetsen die worden toegepast op de projecten, bijvoorbeeld:

- de voortoets op planstudieproducten, zoals het Ontwerp Tracé Besluit (OTB) en Tracé Besluit (TB);
- de LTTT-toetsen (Leidraad toetsing toepassen Tunnelstandaard) voor verkenning- en planuitwerking bij aanleg en renovatieprojecten;
- de Gate Reviews bij faseovergangen;
- de second opinion op ontwerp en kosten;
- interne audit op werkwijzer Rijkswaterstaat (aanleg en onderhoudsproces), het juist toepassen van kaders en richtlijnen als interne kwaliteitsborging.

De resultaten van de toetsen zijn altijd een uitspraak of het project in control is om de projectopdracht te realiseren.

Bijlage I Definitielijst

Contractwijziging	Een wijziging op de contractscope die is afgesloten met een opdrachtnemer. Een contractwijziging is niet per definitie ook een wijziging op de projectopdracht.
D1, D2, D3 en D4	D1, D2, D3 en D4 staan voor verschillende organisatieniveaus, respectievelijk: het ministerie van IenW, Bestuursstaf, Regionale en Landelijke organisatieonderdelen en Projecten.
Decharge	Formele projectacceptatie van het projectresultaat door de Opdrachtgever, waarmee het projectteam niet langer de verantwoordelijkheid draagt voor de projectopdracht.
Gate Reviews	Bij verschillende faseovergangen bij aanleg- en grote onderhoudsprojecten zijn er Gate momenten (mijlpalen) waarop baselines gedocumenteerd en vastgelegd worden in een Gate Review. Dit instrument helpt om projecten in goede banen te leiden, door de projecten op beslissende momenten in het proces op een aantal aspecten door te lichten.
Issue	Een issue ontstaat uit een signaal/ kwestie die mogelijk invloed kan hebben op de voortgang van het project. Een issue kan leiden tot een voorstel tot wijziging.
Maakbaarheidstoets	Het uitvoeren van een analyse of de projectopdracht in termen van projectresultaat, tijd en geld maakbaar is en de impact van de opdracht op de beheersaspecten kwaliteit, organisatie, informatie en risico's.
Managementcontract	Hierin worden jaarlijks onderlinge afspraken tussen de organisatieonderdelen D2 en D3 vastgelegd. Afspraken hebben betrekking op onder andere de projectenportefeuille, met de bijbehorende randvoorwaarden tijd en geld.
MIRT	Het Meerjarenprogramma Infrastructuur Ruimte en Transport (MIRT) is het uitvoeringsprogramma van het Rijk dat zich richt op investeringen in infrastructuur, ruimtelijke programma's en projecten. In het MIRT zijn besluiten opgenomen over projecten waar het Rijk direct financieel bij betrokken is. Het uitgangspunt voor besluitvorming is een gedeelde opgave van het Rijk en decentrale overheden.

P-project	Dit is een GVKA-project. Dit houdt in dat er geïntegreerde verplichtingen en kasadministratie is.
POF (projectopdrachtformulier)	Gestandaardiseerd formulier waarin de projectopdracht voor onderhoudsprojecten worden vastgelegd.
POF planning	Overzicht waarin is opgenomen welke werkzaamheden de Regio uit wil laten voeren in de komende jaren en wanneer zij de POF's voor die werkzaamheden gereed hebben.
Programmeerplatform	Overleg waar de geprogrammeerde uitvoeringsmaatregelen worden besproken en afgestemd.
Projectopdracht	Om een project te starten worden heldere afspraken gemaakt over het projectdoel in de vorm van baselines. De belangrijkste baselines zijn: beoogd projectresultaat (wat moet er geleverd worden?), tijd (binnen welk tijdspad?) en geld (voor welk beschikbaar budget?). De baselines vormen de projectopdracht.
S-project	Dit is een BLS-project. Deze projecten worden gefinancierd vanuit het baten-lastenstelsel.
Scopeformulier	Gestandaardiseerd formulier waarin de projectopdracht voor aanlegprojecten wordt vastgelegd.
Voorstel Tot Wijziging projectopdracht	Een Voorstel tot Wijziging wordt opgesteld voor elke afwijking op de op dat moment geldende baselines (waaronder projectresultaat, tijd en geld) waarbinnen de projectopdracht dient te worden uitgevoerd.