



Rijkswaterstaat
Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat

Voor de manager projectbeheersing

Handreiking financieel management

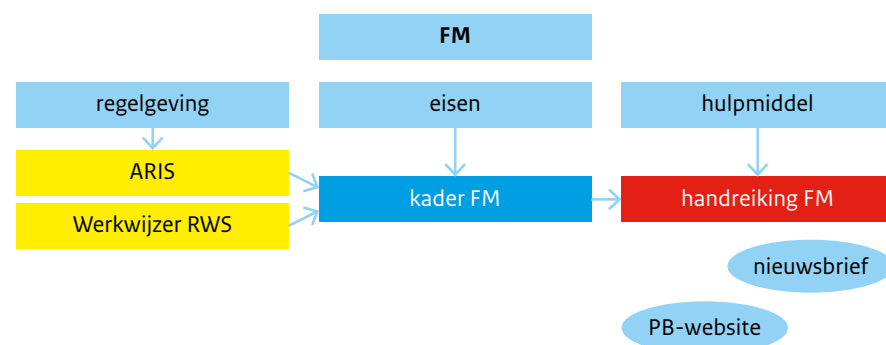


Inleiding

De aanleiding voor het schrijven van dit document is het ontbreken van een eenduidige handreiking Financieel Management. Relevante informatie is er wel, maar die is verspreid over verschillende plekken. Niet altijd is duidelijk hoe de aanwezige informatie met elkaar samenhangt. Kortom: er is sprake van een woud aan informatie waarin het gemakkelijk verdwalen is. Daarnaast bestaat er onduidelijkheid bij de (beginnende) manager projectbeheersing (in het document afgekort met MPB-er) over hoe de projectbeheersingssystemen op het gebied van financiën samenhangen met instrumenten als SAP, PDB, de VTW-module en de module Risicomanagement. Deze samenhang is niet beschreven in de Werkwijzer RWS.

Relatie met kaders en andere handreikingen

In de werkwijzer RWS is onder het proces Aanleg en Onderhoud projectbeheersing opgenomen. Onder projectbeheersing zijn binnen het onderdeel Beheren Financiën – Financieel Management – een tiental documenten, kaders, best practices en handreikingen te vinden die gezamenlijk het financieel management binnen projecten beschrijven. Deze handreiking is één van de onderdelen hiervan. Een en ander kan als volgt worden weergegeven:



[PB Website 'Alles over projectbeheersing'](#)

Doelgroep

De handreiking is geschreven voor de (beginnende) MPB-er en de adviseurs Projectbeheersing (RWS-ers, of via product/inhuur ingekocht).

Resultaat

Het doel van deze handreiking is om de projectbeheerser inzicht te geven in de verbanden tussen zijn/haar werk op het gebied van financieel management en de begrotingscyclus, de managementcyclus en de projectcyclus. Dit document geeft antwoord op vragen als: wat moet ik als MPB-er doen?, hoe pak ik het aan?, waarvoor ben ik verantwoordelijk?, wat doet de ontvanger met wat ik aanlever?, waar kan ik relevante informatie en voorbeelden vinden?, welke onderlinge raakvlakken zijn er en hoe beheers ik deze raakvlakken? Daarbij gaat het niet alleen om de rol die de MPB-er vervult op het gebied van het financieel beheer (vastleggen, informeren en verantwoorden), maar vooral ook om de rollen en taken als manager en medebestuurder van het project (organiseren en sturen).

Status van het document

Dit document is beschikbaar als een hulpmiddel. Het heeft de status 'informatie', wat betekent dat het geen verplichte kost is. Daarnaast valt deze handreiking ook niet binnen de categorie 'best practices'. Maar met de kennis die in dit document is vastgelegd (inhoudelijk en op het gebied van het proces), kan iedereen zijn voordeel doen. De handreiking is samengesteld als een informatief (in)werkdokument.

Leeswijzer

Het is belangrijk om te weten dat wat er geschreven wordt over kosten en uitgaven, ook van toepassing is op opbrengsten en ontvangsten. De hoofdstukken zijn, voor zover mogelijk, volgens een vast stramien opgebouwd. Na een korte inleiding (introductie) wordt op de inhoud ingegaan (proces) en de hoofdstukken worden afgesloten met wat van jou als MPB-er zowel inhoudelijk als aan houding en gedrag verwacht wordt.

De handreiking begint met de omschrijving van het zogenoemde speelveld waarmee de MPB-er te maken heeft. Hier is – anders gezegd – de vraag aan de orde hoe de directe organisatie rondom projectbeheersing eruitziet. Met welke organisatieonderdelen kun je als MPB-er te maken krijgen?

Het 1e hoofdstuk heeft een informatief karakter. Hoofdstuk 2 behandelt de projectbeheersingssystemen, de zogeheten tools. De hoofdstukken die hierna volgen zijn cyclisch opgebouwd. Een raming (hoofdstuk 3) is nodig om te kunnen programmeren (hoofdstuk 4). De raming en programmering dienen als input voor het budget (hoofdstuk 5) de budgetten worden periodiek geactualiseerd en gemonitord door middel van goede prognoses (hoofdstuk 6) hetgeen leidt tot een goede beheersing van de productie en realisatie (hoofdstuk 7). Dit is weer van belang voor de afspraken die zijn vastgelegd in het managementcontract (hoofdstuk 8). Ten slotte komen (hoofdstuk 9) enkele belangrijke nog niet eerder behandelde onderwerpen aan de orde die van invloed zijn op financieel management. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om EU-subsidies, btw en DBFM-contracten.

Het handboek wordt afgesloten met het onderdeel definities en begrippen (hoofdstuk 10). Wanneer de MPB-er een bepaalde rol of taak toebedeeld krijgt, hoeft dat niet altijd te betekenen dat de MPB-er de daarmee samenhangende activiteiten zelf moet uitvoeren. Hij / zij (hierna gemakshalve 'hij') kan dit ook delegeren aan een van zijn / haar teamleden. Overigens staat de MPB-er aan de lat voor een aantal projectbrede processen. Dit betekent dat de MPB-er primair verantwoordelijk is voor het faciliteren en controleren van deze processen. Maar voor de inhoud ervan zijn ook de andere IPM-leden verantwoordelijk.

Beheer

De afdeling Projectbeheersing van GPO en de afdeling Werkwijze PPO Projectbeheersing zullen het document periodiek actualiseren.

Commentaar en/of aanvullingen van gebruikers zijn erg welkom. Je kunt deze sturen naar Ysbrand.galama@rws.nl of Raymond.wijnands@rws.nl

Inhoud

Inleiding	2	4 Programmeren	33	8 Managementcyclus	68
		4.1 Inleiding	33	8.1 Inleiding	68
1 Organisatie en werkwijze	6	4.2 Programmeringsproces Beheer, Onderhoud & Ontwikkeling	33	8.2 Managementcontract	69
1.1 Inleiding	6			8.3 T1/T2-voortgangsrapportage & T3 verantwoordingsrapportage	70
1.2 Plaats project/projectbeheersing binnen de organisatie Ministerie van IenW	6	5 Budget	37		
1.3 Sturingsmodel	8	5.1 Inleiding	37	9 Relevante overige onderwerpen	73
1.4 Begrotings-, management- en projectcyclus	9	5.2 Verkrijgen budget	37	9.1 Inleiding	73
1.5 Financieringsbronnen	13	5.3 Beheersing van het budget	41	9.2 Europese subsidies	73
				9.3 Belasting	75
2 Gebruik projectbeheersingssystemen	16	6 Financiële Prognose	45	9.4 Inhuur	78
2.1 Inleiding	16	6.1 Inleiding	45	9.5 DBFM-projecten	82
2.2 SAP	16	6.2 Prognose eindstand en meerjarenprognose	45	9.6 Schaderijdingen en schadevaringen binnen P-projecten en S-projecten in de realisatiefase	83
2.3 LIP	19	6.3 Financiële planning (meerjarenprognose en bandbreedtes)	47	9.7 Uitbesteding FM	85
2.4 Risicoraming	20	6.4 Verplichtingenbeheer	49	9.8 verlegging Cat 3 leidingen in contracten	86
2.5 Integrale Projectbeheersing (IPB)	20	6.5 Indexering (contractbepalingen)	50		
2.6 Projectendatabase	22			Begrippen en definities	87
2.7 Overige systemen	25	7 Productie / realisatie	53		
		7.1 Inleiding	53	Colofon	95
3 Ramingen	27	7.2 Kosten en uitgaven	53		
3.1 Inleiding	27	7.3 Opbrengsten en ontvangsten	55		
3.2 Uitwerkingen stappen plan-do-check-act	28	7.4 Beheer financiële administratie	59		
		7.5 Eindejaar-activiteiten	63		

1 Organisatie en werkwijze



1 Organisatie en werkwijze

1.1 Inleiding

Dit hoofdstuk beschrijft de (onder meer politieke) context waarin de werkzaamheden op het gebied van financieel management plaatsvinden. Het wijkt qua structuur af van de volgende inhoudelijke hoofdstukken, die dieper ingaan op de onderdelen van financieel management en financieel beheer.

Dit hoofdstuk geeft inzicht in:

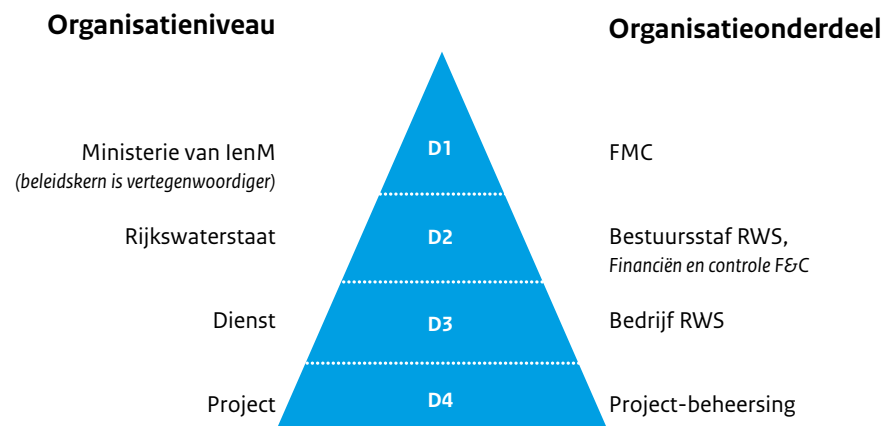
- de plaats van het project/projectbeheersing binnen de organisatie van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (IenW). Dit laat zien hoe aansturing van de projecten plaatsvindt;
- de wijze van financiering van projecten (financieringsbronnen BLS en GVKA);
- de diverse cycli die een project doorloopt, te weten: de begrotingscyclus, de managementcyclus en de projectcyclus.

1.2 Plaats project/projectbeheersing binnen de organisatie Ministerie van IenW

1.2.1 Introductie

De onderstaande figuur geeft de keten van de organisatie met de daarbij horende bedrijfsvoeringspartners schematisch weer.

Figuur 1 Keten van de organisatie



Binnen Rijkswaterstaat is het gebruikelijk om de verschillende bestuurslagen op de volgende manier aan te duiden:

D1 : Het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat

D2: Het bestuur van Rijkswaterstaat (inclusief Bestuursstaf)

D3: De regionale en landelijke onderdelen van Rijkswaterstaat

D4: De projecten van Rijkswaterstaat.

Bij de bedrijfsvoering zijn binnen de verschillende bestuurslagen de volgende partners betrokken:

FMC

De directie Financiën, Management en Control (FMC) is verantwoordelijk voor de bedrijfsvoering van IenW. FMC ontwikkelt, ontwerpt en implementeert het bedrijfsvoeringsbeleid en de -kaders. FMC regisseert het proces en de inhoud van de concernsturings- en begrotingscyclus en adviseert over de inrichting van, en control op de bestuurlijke organisatie en de bedrijfsvoering. FMC zorgt voor beleidscontrol door toetsing van (en advisering over) beleidsvoorstellen. Tot slot draagt FMC zorg voor het beheer en gebruik van systemen en (bijbehorende) werkprocessen.

Bestuursstaf RWS

De directie Financiën en Control (F&C) bij de Bestuursstaf RWS stelt kaders voor de managementcontracten en ondersteunt de DG en de CFO in de managementcyclus. F&C onderhoudt de relatie met de Auditdienst Rijk (ADR) en Algemene Rekenkamer en zorgt voor de coördinatie van externe en interne toezichtactiviteiten (zoals procescontrol en rechtmatigheidsaspecten). F&C speelt een rol in de bedrijfsvoeringkolom en in de naleving van afspraken door middel van implementatie van processen en kaders.

Bedrijf RWS

De afdeling Bedrijf RWS brengt de productieopgave in kaart en stelt managementinformatie en verantwoordingsrapportages op met betrekking tot de primaire processen. De afdeling adviseert hierover de HID, het DT en het lijnmanagement. De afdeling biedt financieel-inhoudelijke en procesmatige ondersteuning en adviseert over de productieprocessen. Daarnaast toetst de afdeling de kwaliteit en doelmatigheid van de werkprocessen en speelt ze een rol als het gaat om het verbeteren van processen. Ze doet dit vanuit het corporate programma, op het gebied van control en toezicht en in samenwerking met de controller.

Projectbeheersing

De MPB-er is procesmatig verantwoordelijk waar het gaat om de projectbrede beheersing van het project op de aspecten tijd/planning, geld/budget, kwaliteit, scope en risicobeheersing (conform Uniforme Primaire Processen, UPP). De MPB-er is ook verantwoordelijk voor het proces om te komen tot projectbrede voortgangsrapportages en documentbeheersing. De MPB-er heeft zowel een toetsende rol (primair op het functioneren van het systeem en de interne processen van het project) als een ondersteunende rol. De MPB-er is daarmee een belangrijke sparringpartner voor de andere IPM-rollen.

Bijzondere rol Corporate Dienst

De Corporate Dienst (CD) ondersteunt het bestuur, Bestuursstaf en de RWS-organisatie-onderdelen bij de uitvoering van primaire werkprocessen. De CD heeft onder meer communicatie en HRM in de portefeuille en is daarnaast faciliterend op het gebied van financieel management. Denk daarbij onder meer aan het factureren, het afhandelen van vorderingen en het uniformeren van financiële systemen zoals SAP.

Bijzondere rol programmabureau Verkenning en Planuitwerking (PVP)

Het programmabureau begeleidt en adviseert lopende verkenningen en planuitwerkingen. Het bureau levert integrale managementinformatie over lopende projecten en programma's, met betrekking tot voortgang, kosten en risico's. Op basis daarvan adviseert het over de programmering aan de DG-RWS en de beleids-DG's. Het bureau ontwikkelt kaders, kennis en zorgt voor kennisuitwisseling over planvorming, m.e.r.-procedures, wettelijke procedures en het Meerjarenprogramma Infrastructuur Ruimte en Transport (MIRT) voor RWS en IenW. Daarnaast draagt het bij aan beleidsondersteunende activiteiten (BOA) van RWS, zoals op het gebied van kwaliteitsborging van ruimtelijke plannen.

Bijzondere rol Projectcontrol

Afhankelijk van het risicoprofiel van een project is het mogelijk om een projectcontroller in te zetten bij een project. De projectcontroller geeft aan het projectteam, de opdrachtgever en overige betrokkenen een onafhankelijk oordeel vanuit een integrale kritische blik over het projectmanagement van de toprisico's. De projectcontroller geeft early warnings en adviezen ter verbetering als hij leemtes of onvolkomenheden ontdekt in de beheersing van de toprisico's. De projectcontroller geeft gevraagd en ongevraagd adviezen over uiteenlopende projectaspecten. In die zin kan hij altijd een oordeel geven over het financieel management van het project. De projectcontroller kan echter ook altijd om advies gevraagd worden wanneer zich vraagstukken aandienen op het gebied van financiën.

1.2.2 Waar kan je aanvullende informatie vinden?

[Organogram RWS](#)

[Bestuur RWS](#)

[Bestuursstaf](#)

[FMC](#)

[PVP](#)

[CD facilitair en financiën](#)

Bedrijf RWS, zie site eigen organisatieonderdeel

[Werkwijzer RWS](#)

Tip

De video 'financieel 2011' geeft een goed beeld van financieel management binnen RWS. Dit is een (nog steeds) actuele video die zeer interessant is voor de onervaren MPB-er. [klik hier voor video](#)

1.3 Sturingsmodel

1.3.1 Introductie

Deze paragraaf gaat over de verschillende verantwoordelijken waarvan in het sturingsmodel sprake is en over de rapportages die met deze verantwoordelijkheden samenhangen. De MPB-er levert hiervoor input (door middel van de voortgangsrapportage in de projectendatabase).

Als we het hebben over het sturingsmodel, waar gaat het dan eigenlijk over?

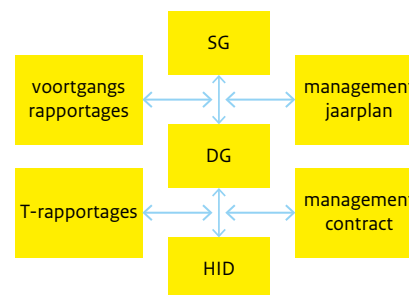
Het sturingsmodel D1-D4 onderscheidt drie verschillende rollen, namelijk:

- eigenaar;
- opdrachtgever;
- opdrachtnemer.

De Secretaris-Generaal (D1) is eigenaar van het agentschap RWS (D2). De SG zorgt onder meer voor de toetsing en goedkeuring van de tarieven die het agentschap hanteert. Ook geeft hij via de opdrachtgevende beleids-DG's duidelijke opdrachten, door middel van opdrachtbrieven D1-D2, aan de DG van het agentschap RWS (D2). Daarbij wordt budget beschikbaar gesteld (zie hoofdstuk 5 projectbudget).

De DG RWS (D2) geeft, door middel van opdrachtbrieven D2-D3, opdracht aan de opdrachtnemende HID'en (D3) om de projecten op een doelmatige, rechtmatige en professionele manier uit te voeren. Hierbij wordt de integrale verantwoordelijkheid voor de landelijke netwerken regionaal belegd. Dit doen de regionale HID'en (D3) door het inschakelen van de landelijke onderdelen (D3) PPO en GPO. Deze landelijke onderdelen realiseren de projecten en leveren capaciteit aan de projecten (D4). PPO en GPO zijn hierbij verantwoordelijk voor de uitvoering. De afspraken die worden gemaakt vanuit het sturingsmodel, komen tot uitdrukking in de begrotingscyclus, managementcyclus en projectcyclus. Deze cycli komen verderop in dit hoofdstuk aan de orde. Onderstaande figuur maakt duidelijk wie vanuit de sturingslijn in relatie tot de managementcyclus verantwoordelijk is.

Figuur 2 Verantwoordelijken vanuit sturingslijn



Projectsturing

Er ontstaat een interne relatie 'opdrachtgever-opdrachtnemer' op niveau D3. Deze relatie staat ook wel bekend als de sturingslijn OG-ON en is hieronder schematisch weergegeven.

De uitvoeringsorganisaties GPO en PPO zijn hierdoor:

- opdrachtnemer richting regio;
- opdrachtgever richting marktpartijen.

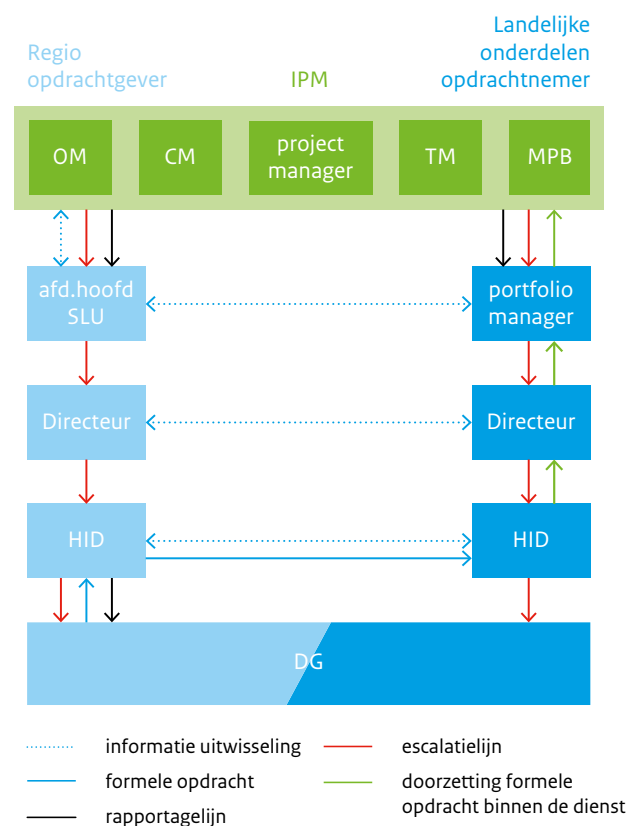
De projectteams zorgen voor de daadwerkelijke uitvoering van de scope van een project. De aansturing binnen een project vindt plaats op basis van het IPM-rollenmodel. Een portfolio-manager of directeur van GPO/PPO stuurt de projectteams aan.

De portfoliomanager of hoofd SLU is het aanspreekpunt voor de projectmanager richting respectievelijk directeur PPO/GPO of richting opdrachtgever.

De portfoliomanager is verantwoordelijk voor projectsturing. Daarnaast heeft het portfoliomanagement de taak om de benodigde projectmanagementkennis te borgen. Dit gebeurt op basis van het ondersteunende proces 'kennismanagement'.

In de lijn OG-ON is de portfoliomanager het eerste aanspreekpunt voor de regio. De afdeling projectmanagement is opdrachtnemer van de regio's en opdrachtgever aan de markt. De afdeling bewaakt de voortgang van de projecten en rapporteert daarover aan de regio's. Vanwege de omvang en hoeveelheid projecten wordt de directeur – als verantwoordelijke voor de projecten – ondersteund door portfoliomanagers en adviseurs vanuit de afdelingen projectsturing GPO en Werkwijze Productie- en projectmanagement PPO.

Figuur 3 Sturingslijn D3-D4



1.3.2 Waar kan je aanvullende informatie vinden?

[Sturingsmodel agentschappen](#)

1.4 Begrotings-, management- en projectcyclus

1.4.1 Begrotingscyclus

De begrotingscyclus heeft een doorlooptijd van 2,5 jaar van voorbereiding tot verantwoording. Dit proces loopt via de Bestuursstaf.

Voorbereiding

Alle ministeries, dus ook IenW waar RWS onder valt, hebben een eigen begroting. Samen vormen de begrotingen van de ministeries de rijksbegroting. Het Ministerie van Financiën controleert of de begrotingen voldoen aan de afspraken in het Regeerakkoord. Op Prinsjesdag presenteert de minister van Financiën, namens het kabinet, de rijksbegroting en de Miljoenennota in de Tweede Kamer. Alle begrotingsvoorstellen van de afzonderlijke ministeries worden, eerst in de Tweede Kamer en daarna in de Eerste Kamer, behandeld en vastgesteld. Input voor de rijksbegroting is de prognose van de projecten bij de T2 van het huidige jaar T. Deze afgegeven prognose wordt opgenomen in de ontwerpbegroting T+2.

Figuur 4 Verklarend schema

Voorgaand jaar	Huidig jaar	Komende jaren		
T-1	T	T+1	T+2	T+3

Concreet betekent dit het volgende: de meerjarenprognose (ook wel Rolling Forecast genoemd) die half augustus van jaar (T) door de projecten in Sap (planversie 5) dient te worden opgenomen wordt als input gebruikt voor zowel de najaarsnota (T), voorjaarsnota (T+1) als de ontwerpbegroting (T+2). Vandaar ook dat er bij T2 extra aandacht is voor de meerjarenprognose en toelichtingen.

De meerjarenprognose vormt de belangrijkste input die RWS bij het Ministerie van IenW aanlevert ten behoeve van de begroting (zie ook figuur 6).

Uitvoering

Nadat het parlement de begrotingen heeft aangenomen, voeren de ministeries het beleid uit. De ministeries kunnen nu uitgaven doen op basis van de voor hun ministerie aangenomen begroting. De ministeries controleren de begrotingsuitvoering zelf. Maar de Tweede Kamer doet dit ook. De voortgangsrapportages bij de T2 dienen als input voor de najaarsnota van de begroting. In de najaarsnota kan het ministerie voorstellen doen voor het bijstellen van budgetten. Deze wijzigingen vragen een goede onderbouwing. De projecten dragen input aan voor de onderbouwing.

Verantwoording

Na afloop van de periode waarover de begroting is gemaakt, legt het kabinet verantwoording af over de gedane uitgaven. Alle ministeries maken een jaarverslag en sturen dat naar het Ministerie van Financiën. Dit verslag kijkt terug op de plannen uit de rijksbegroting en de Miljoenennota. De T3-rapportages van alle dienstonderdelen vormen input voor het jaarverslag IenW.

Tip

- Aanpassing van de prognose van het lopende jaar (en verder). raakt ook de vastgestelde begroting T+1 en T+2.
- Afwijkingen dienen altijd toegelicht te worden in de projectendatabase tabblad Financiën.
- Zorg ervoor dat aan het eind van elke maand de meerjarenprognose actueel is en is opgenomen in SAP.
- Bij T1- en T2-rapportages moeten de afwijkingen tussen de budgetreeks uit het managementcontract en de meerjarenprognose worden toegelicht in de projecten-database bij het tabblad financiën.
- Bij de T2 vormt de meerjarenprognose de input voor het komende managementcontract (T+1), de bijgestelde begroting (T+1) en de begrotingsbijdrage (T+2).

Ter info

Planningen van planuitwerking, aanleg, beheer en onderhoud, maar ook ontvangsten zijn vertaald in financiële kasreeksen. Vertraging hierin heeft consequenties voor de voortgang en dus voor het eventueel wel of niet halen van wat is afgesproken in de scope en het managementcontract (gegevens scope en MC sluiten altijd op elkaar aan). Ook de begroting wordt hier dus geraakt. Het is daarom essentieel om eventuele afwijkingen goed toe te lichten, zodat de minister de Tweede Kamer kan informeren.

Stabiele en betrouwbare meerjarenprognoses zijn om bovengenoemde redenen een must!

1.4.2 Managementcyclus

Mede op basis van de begrotingsbijdrage stelt het bestuur van RWS in het voorjaar van het lopende jaar (T) de speerpuntenbrief vast. Deze brief bevat in het managementcontract op te nemen aandachtspunten voor organisatieonderdelen. Na vaststelling van de speerpuntenbrief stellen de organisatieonderdelen het managementcontract op voor het jaar T+1.

De **managementcyclus** is het proces waarin de DG onder meer afspraken maakt met een HID van een organisatieonderdeel van RWS over de meerjarige productieopgave en financiën, de te realiseren maatregelen voor procesverbeteringen en andere aan de organisatie gerelateerde aspecten. Deze meerjarige afspraken worden vastgelegd in een managementcontract.

De HID is verantwoordelijk voor de realisatie van de afspraken uit het managementcontract en rapporteert twee keer per jaar over de voortgang (T1 en T2). Na afloop van het uitvoeringsjaar vindt de verantwoording richting de DG plaats (T3).

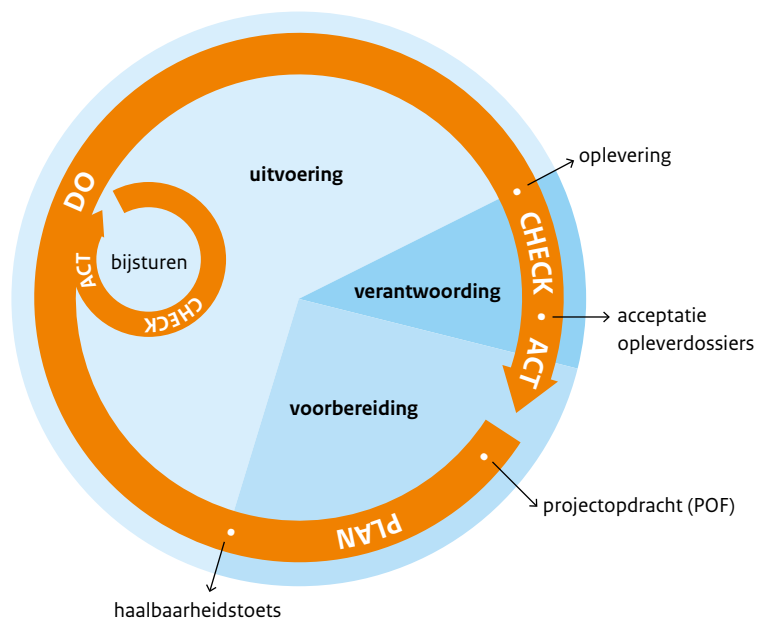
Meer informatie over de managementcyclus vind je in hoofdstuk 8.

1.4.3 Projectcyclus

De projectcyclus is het proces dat loopt van de start van een project tot het einde van een project. De projectcyclus kan meerdere begrotingscycli en managementcycli doorlopen.

Schematisch kan de projectcyclus als volgt weergegeven worden:

Figuur 5 Projectcyclus



Er kunnen twee typen sturing worden onderscheiden: projectsturing en prestatiesturing. Deze typen verschillen wat betreft de begrotingscyclus. Beide kennen wel een verantwoording via de managementcyclus.

Cyclus op basis van projectsturing

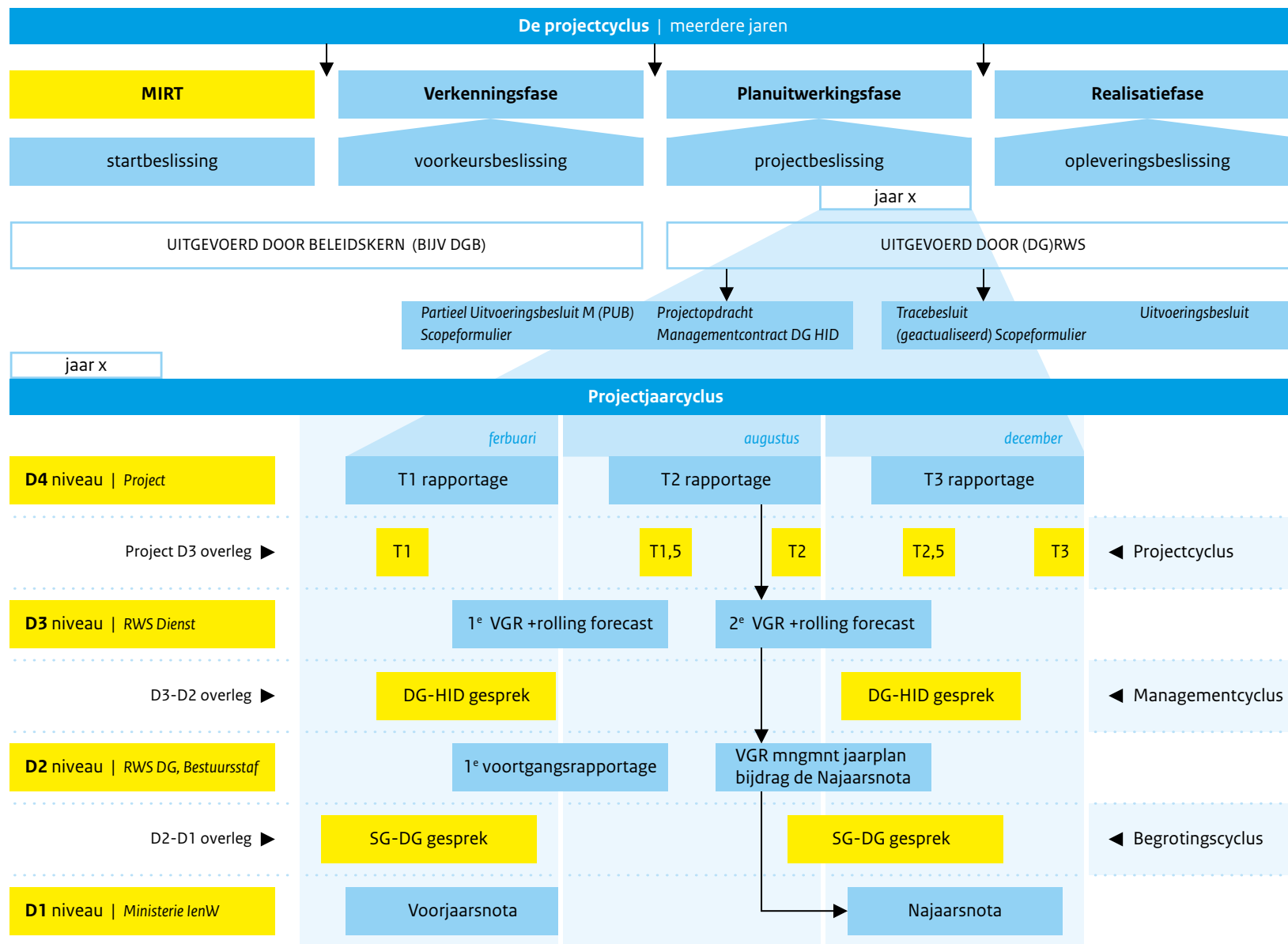
Voor de infrastructurele en ruimtelijke projecten (GVKA-projecten) volgt het ministerie de besluitvorming van het planproces van het MIRT.

Aan het begin van iedere fase in het MIRT-proces (zoals bijvoorbeeld de Verkenningen-fase) worden daarom per project of programma afspraken gemaakt over de verantwoordelijkheden, taken, rollen, inhoudelijke inzet, capaciteit, financiering, kwaliteitsborging en risicomanagement. Deze bepalen de projectcyclus voor een dergelijk type project. De cyclus stopt bij mijlpaal (MIRT 4), de opleverbeslissing. Hierna vindt overdracht plaats naar de beheerder. Uitzondering hierop vormen de DBFM-projecten. Hier is het beheer ook onderdeel van de scope van het project (zie hoofdstuk 9).

Cyclus op basis van prestatiesturing

Projecten op basis van prestatiesturing richten zich op het beheer en onderhoud van het bestaande netwerk en systemen. Hier wordt vanuit het managementcontract gewerkt met een jaarlijkse cyclus, waarbij per jaar budget door de opdrachtgever beschikbaar wordt gesteld (zie hoofdstuk 5). In zogeheten Service-level Agreements (SLA's) zijn hierover afspraken gemaakt.

Als MPB-er ben je verantwoordelijk voor het opstellen en kritisch challengen van de 'prognose eindstand' (PE) en een juiste verdeling van de geplande uitgaven over de toekomstige jaren. Ook bewaak je het toekennen van budgetten. Daarbij gaat het zowel om het totaalbudget als om de verdeling hiervan over de jaren. Belangrijk om te weten is, dat de prognoses en budgetten uiteindelijk onderdeel zijn van de rijksbegroting. Tussen de prognoses/budgetten op projectniveau en de rijksbegroting zijn verschillende lagen te onderscheiden – corresponderend met de onderverdeling in bestuursniveaus (D1, D2, D3 en D4). Daarbij is een aantal cycli op de verschillende lagen te vinden. In onderstaande figuur is een en ander schematisch weergegeven. Het plaatje laat zien dat de processen rondom de voortgangsrapportage D4-, D3-, D2- en D1-niveau in de tijd doorlopen na het T-moment. Dat neemt niet weg dat de financiële standen, die zijn afgegeven of vastgelegd aan het einde van de T-momenten, op projectniveau leidend zijn voor deze rapportages.

Figuur 6 Schematische weergave van verbanden tussen de projectcyclus en de drie cycli voor projectsturing

1.4.4 Waar kan je aanvullende informatie vinden?

[Proces managementcyclus](#)

[Vorbereiding en begrotingscyclus](#)

[Stabiele meerjarenprognoses](#)

[Kader prognose eindstand](#)

[Managementcontracten van de organisatieonderdelen](#)

[T-rapportages](#)

[T- en T-½- projectrapportages GPO](#)

[T- en T-½- projectrapportages PPO](#)

[Service Level Agreement](#)

[MIRT-MER kaders handreikingen en brochures](#)

1.5 Financieringsbronnen

1.5.1 Introductie

Rijkswaterstaat ontwikkelt en beheert het hoofdwegennet, het hoofdvaarwegennet en de hoofdwatersystemen. Het bedrijfsmodel van RWS onderscheidt voor deze drie netwerken drie vormen van sturing. Deze sturingsvormen kennen verschillende financieringsbronnen.

De drie vormen van sturing zijn:

- Projectsturing op aanlegprojecten en op grote variabele onderhoudsprojecten in het hoofdwegennet, het hoofdvaarwegennet en de hoofdwatersystemen;
- Prestatiesturing op basis van Service Level Agreements (SLA's) voor het vaste en kleine variabele onderhoud. Hiervan is sprake bij het verkeersmanagement hoofdwegennet en hoofdvaarwegennet, het watermanagement hoofdwatersystemen en bij onderhoud en ontwikkeling van het hoofdwegennet, hoofdvaarwegennet en hoofdwatersystemen.
- Capaciteitssturing op externe capaciteitsafspraken op het gebied van beleidsondersteuning en advisering (BOA).

Een vierde vorm van sturing betreft Landelijke Taken. Landelijke Taken ondersteunt werk in de regio (systemen, info, programmering, uniformiteit) en houdt zich bezig met vernieuwing.

Ter info

In het systeem SAP zijn de verschillende vormen van sturing te herkennen aan de volgende codering:

P: projectsturing

S: prestatie sturing

C: capaciteitssturing

L: sturing Landelijke Taken

C en L worden hier genoemd om volledig te zijn. MPB-ers hebben hiermee echter slechts sporadisch te maken.

Voor project- en prestatie sturing kunnen verschillende financieringsbronnen worden aangewend. Deze zijn in onderstaande tabel weergegeven:

Tabel 1 Financieringsbron per sturingstype

Sturingstypologie	Subonderdeel	Financieringsbron
Projectsturing	Verkenningen	GVKA/ BOA*
	Planstudie	BLS
	Realisatie	GVKA
	Groot Onderhoud	GVKA en/of BLS
Prestatiesturing	Verkeers- & Watermanagement	BLS
	Beheer, Onderhoud & Ontwikkeling	BLS
	Landelijke Taken	BLS

* Beleidsondersteunende advisering bij WV (BOA) komt alleen voor bij verkenningen

GVKA (Geïntegreerde Verplichtingen en Kasadministratie)

GVKA-financiering vindt plaats vanuit de programma-artikelonderdelen van de rijksbegroting (programmagelden). Financiering vanuit het GVKA-stelsel brengt voor het Agentschap Rijkswaterstaat (in tegenstelling tot de bijdrage Agentschap) in principe geen financieel risico met zich mee. Bij het GVKA-stelsel worden de kasstroom (betalingen) en de verplichtingenstroom (bestellingen) gescheiden van elkaar geadmistriseerd en verantwoord. Bij het GVKA-stelsel zijn daadwerkelijke betalingen (uitgaven) leidend voor uitputting van het budget (en ontvangsten).

BLS (Baten-Lastenstelsel)

In het geval van het BLS vindt financiering plaats vanuit de bijdrage Agentschap van het Ministerie van IenW. Dit betekent dat het Agentschap Rijkswaterstaat het risico draagt. Binnen het BLS is er sprake van een kostenbudget. Dit betekent dat niet de betaling van een factuur, maar de prestatieverklaring leidend is voor het boeken van de kosten (en opbrengsten).

2 Gebruik projectbeheersingssystemen

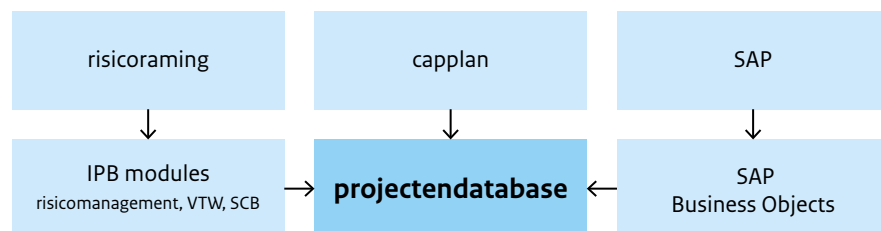


2 Gebruik projectbeheersingssystemen

2.1 Inleiding

Om projecten te beheersen maakt RWS gebruik van diverse systemen. In het overzicht hieronder staan de meest gebruikte systemen schematisch weergegeven. De pijltjes geven de samenhang weer en maken duidelijk hoe de output van een bepaald systeem via een automatische upload weer input vormt voor een ander systeem.

Figuur 7 Schematische weergave (samenhang) projectbeheersingssystemen



Voor financieel management maakt RWS gebruik van de systemen:

- SAP (inclusief SAP Business Objects);
- LIP;
- Risicoraming;
- IPB tool;
- Projectendatabase (wordt nog toegevoegd aan IPB)
- Overige systemen: Primavera, MS Project en Perthmaster, Capplan, Hummingbird, CONNECT en GRIP.

In dit hoofdstuk vind je toelichting op de verschillende systemen.

Op onderstaande intranetpagina vind je een snelkoppeling naar alle [projectbeheersingssystemen en relevante handleidingen](#).

Ter info

Vragen over de applicaties kun je stellen via de facilitator (Intranet RWS).

2.2 SAP

2.2.1 Introductie

De financiële administratie binnen RWS vindt plaats in het systeem SAP. Om een project financieel te beheren en om te administreren wordt een project aangemaakt in SAP. De projectstructuur in SAP wordt ingericht volgens een Work Breakdown Structure (WBS). Zodra een project een budget krijgt toegekend (zie hoofdstuk 5 Projectbudget), wordt conform een standaard template bij de Corporate Dienst een nieuw project in SAP aangemaakt tot WBS-niveau 2. Dit geldt voor projectsturingprojecten (P-project). Vanaf WBS-niveau 3 is het mogelijk een project in SAP projectspecifiek in te richten.

Voor prestatiesturingsprojecten (S-projecten) en Landelijke Taken (L-projecten) maakt een regionaal dienstonderdeel een nieuw project aan in SAP. De BOA-projecten (C-projecten) waaronder verkenningen, worden door de Corporate Dienst aangemaakt op basis van het BOA-protocol, dat is afgesloten met een beleidsdirectoraat.

Tip

Er zijn verschillende mogelijkheden om een project in te richten. Een manier om een P-project in de richten is om een onderverdeling van het budget naar **deelbudgetten** per IPM-rolhouder te maken. In SAP kun je dat doen door hiervoor, onder WBS-niveau 2, aparte WBS-elementen aan te maken.

Als het project is aangemaakt in SAP, kan financiële administratie op het project plaatsvinden. De financiële gegevens in SAP zijn leidend voor de management- en sturingsinformatie voor het project, tot en met de begrotingsverantwoording. Een belangrijke slogan is dan ook: SAP op orde. Daarom is in de Werkwijze Aanleg het kader 'SAP op orde' opgenomen.

2.2.2 Proces**2.2.2.1 Waarmee start het proces?**

- Opdrachtbrief en scopeformulier/POF (projectopdrachtformulier)
- Aangemaakt project in SAP (inclusief budgetten)
- Gegevens voor het inkoopdossier
- Onderbouwingen voor het opstellen van prognoses

2.2.2.2 Wat is de beoogde output?

Betrouwbare en actuele financiële informatie.

Ter info

Met de **betrouwbaarheid van informatie** bedoelen we de mate waarin je erop kunt vertrouwen dat de informatie (feitelijk) waar, actueel en relevant is. De informatie moet daarnaast volledig, juist en tijdig zijn. Elke verandering in de werkelijkheid (hogere of lagere prognose, nieuw/gewijzigd contract met de aannemer, vertraging of versnelling van de uitvoering) moet **daarom zo spoedig mogelijk, maar uiterlijk vóór de laatste werkdag van de maand**, in SAP zijn vastgelegd.

2.2.2.3 Welke behoefte heeft de ontvanger en wat doet hij ermee?

- Rijkswaterstaat: wil je als eenheid opereren? Dan kan dat alleen met betrouwbare sturingsinformatie;
- Het project zelf: SAP is de basis voor de integrale projectbeheersing en -verantwoording. Bovendien is een betrouwbare prognose een voorwaarde om het juiste budget te verkrijgen;
- De opdrachtgever: SAP is de cijfermatige basis voor de interne en externe sturing waarop RWS de communicatie over geld van projecten baseert;
- De politiek: de financiële informatie uit SAP vormt essentiële input voor het prioriteren van projecten. Daarnaast kan te late of onnauwkeurige informatie verstrekking politieke gevolgen hebben.

2.2.2.4 Wie zijn erbij betrokken?

Alle IPM-rolhouders hebben een eigen taak in SAP. Als MPB-er ben je ervoor verantwoordelijk dat SAP op orde is.

2.2.2.5 Wat moet je als MPB-er doen?

Het is belangrijk om eerst inzichtelijk te hebben waarvoor de MPB-er verantwoordelijk is wat de verantwoordelijkheden zijn van de overige rolhouders (voornamelijk de contractmanager (CM)). Dit omdat financiële administratie niet alleen een verantwoordelijkheid is van projectbeheersing. Ook voor de CM is een belangrijke rol weggelegd. De tabel hieronder geeft op hoofdpunten de verantwoordelijkheidsverdeling weer. Wanneer je als MPB-er verantwoordelijk bent, betekent dit niet dat je alle activiteiten zelf uitvoert in SAP. Vaak voert een financieel adviseur of projectondersteuner de activiteiten uit, onder leiding van een MPB-er.

Tip

Om een juist beeld te krijgen van de 'stand besteed' moet bij GVKA-bestellingen de leverdatum op uiterlijk 15 november van het lopend jaar staan. Anders telt de bestelling mee in je 'stand besteed' van het volgende jaar. Dit komt omdat SAP rekent met een betaaltermijn van ten minste 28 dagen.

Tabel 2 SAP

Activiteit	MPB is verantwoordelijk voor:	CM (of overige IPM-rol) is verantwoordelijk voor:
Inrichten SAP	Aanmaken WBS-structuren vanaf WBS niveau 3 (projectspecifieke indeling).	
Inkopen	Vrijgeven van ATB (door PM of MPB)	Aanmaken inkoopdossier en zaak. Het op eigen initiatief leveren van de contractinfo (soort contract, contractwaarde et cetera) aan PB. Aanmaken ATB en circulaire. Zorgdragen voor vastleggen en/of aanpassen van de bestellingen in SAP (onder andere in de correcte jaren) door inkoopafdeling. Zorgdragen voor vullen van de verplichte attributen in het inkoopdossier (IKD). Het uploaden van de verplichte documenten in inkoopdossier.
Prestatie-verklaren	Controleren en monitoren van de prestatieverklaringen voor betalingen in SAP in relatie tot: • de rechtmatigheid van betaling • de uitputting op de bestelling • het tijdig vastleggen van prestatieverklaring in relatie tot geleverde prestatie.	• Zorgen voor onderbouwing van de prestatieverklaringen (uploaden in SAP IKD) • Vastleggen prestatieverklaringen in SAP • Tijdig afwikkelen bestelling als alle prestaties geleverd zijn.
Beheersing	Bewaken van kwaliteit en volledigheid van de SAP-gegevens. Controleren en monitoren van de bestellingen in SAP in relatie tot: • realisatie • prognose • budget	Uitvoeren checklist SAP-inkoopdossier en zorgen voor volledigheid van het IKD.
Invoeren prognoses	Vastleggen/actualiseren meerjarige prognose (plan 5 voor middels opdrachtbrief vrijgegeven budget en plan GG voor gereserveerd nog niet vrijgegeven budget). Vastleggen/actualiseren meerjarige verplichtingenprognose in geval van P-project GVKA (plan 5V de verplichtingenreeks behorend bij plan5 en plan GGV de verplichtingenreeks behorend bij plan GG). Vastleggen/actualiseren planversie onder-bovengrens (Plan 6B en plan 6O) in geval van P-project.	Aanleveren deelprognoses waarvoor een IPM-rol verantwoordelijk is. Aanleveren inkoopplanning. Mede bepalen van onder- en bovengrens.
Vastleggen ontvangsten (in SAP UDO)	Bewaking juiste vastlegging in SAP.	OM levert convenant/ bestuursovereenkomst aan. Indien werk voor derden gereed is, geeft CM aan dat de factuur verstuurd kan worden.

Wanneer is het nodig de gegevens in SAP te actualiseren?

- Alle veranderingen in de werkelijkheid (hogere of lagere prognose, nieuw contract met de opdrachtnemer, vertraging of versnelling van de uitvoering, risico's, VTW's) moeten zo spoedig mogelijk, maar uiterlijk voor de laatste werkdag van de maand, in SAP zijn vastgelegd.
- Contracten of contractwijzigingen moeten binnen één werkweek na ondertekening in SAP zijn vastgelegd.
- Maandelijks check op de juistheid en volledigheid van bestellingen en prognose.

2.2.2.6 Wat wordt er van je gevraagd aan houding en gedrag?

Je controleert de voortgang van activiteiten en onderneemt tijdig actie als zich afwijkingen voordoen of dreigen voor te doen.

2.2.3 Waar kan je informatie vinden?

[SAP-handreiking](#) op deze pagina vind je een verzameling presentaties over de stappen die je in SAP moet zetten. Zie 'gele taxi' in de werkwijzer RWS.

Tip

Op het leerportaal van het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat staan diverse [E-learning modules SAP](#), waaronder Introductie cursus SAP, Organisatie cursus RWS, Basis cursus SAP.

2.3 LIP

2.3.1 Introductie

Light Inkoop Portal (LIP) is een ondersteunende applicatie die het gehele proces van 'light-inkopen' vereenvoudigt. LIP helpt jou als light-inkoper op eenvoudige wijze stap voor stap een light-inkoop te doen en een digitale light-bon met de juiste gegevens te maken en digitaal te versturen. Je wordt als gebruiker via intuïtieve schermen door het light-inkoop-proces geleid met behulp van procesinformatie, instructies en directe notificaties. Alle documenten van een light-inkoop (light-bon, factuur en eventuele onderbouwingen) zijn beschikbaar in één systeem. Alle handelingen vinden plaats in LIP en niet meer in SAP.

Ter info

Een **light-inkoop** is een eenvoudige en niet-repeterende opdracht voor producten of diensten tot een maximum van € 15.000 excl. btw, waarbij in principe sprake is van één product of dienst en één factuur.

2.3.2 Proces

2.3.2.1 Waarmee start het proces?

Het proces start wanneer er een inkoopbehoefte bestaat voor producten of diensten tot een maximum van € 15.000 exclusief btw. De light-inkoop mag niet gebruikt worden voor complexe(re) of regelmatige opdrachten, als er een raamovereenkomst bestaat, voor inhuur, reisdeclaraties, aanschaf activa, subsidies of bijdragen en convenanten. Ook het splitsen van opdrachten om onder het maximum van € 15.000 te komen, is niet toegestaan.

2.3.2.2 Wat is de beoogde output?

Beter inzicht in de uitputting op kostenplaatsen/activiteiten, omdat alle aangegane light-inkopen vastliggen in SAP.

Na het plaatsen van een bestelling in LIP leidt dit automatisch tot een light-bestelling in SAP (vergelijkbaar met een normale bestelling) met een uniek 'light-nummer' (43.....). De bestelling leidt automatisch tot een light-bon met het unieke 'light-nummer' die naar de leverancier wordt verzonden.

2.3.2.3 Wie zijn er bij betrokken?

- De projectverantwoordelijke die is aangewezen (geautoriseerd) om light-inkopen te doen.
- De budgetverantwoordelijke voor het achteraf goedkeuren van de light-inkopen.

2.3.2.4 Wat moet je als MPB-er doen?

Het is belangrijk om inzicht te hebben in de financiële administratie en de uitputting van het project. Net als bij SAP hoeft het niet zo te zijn dat de MPB-er de activiteiten zelf uitvoert. De MPB-er organiseert het proces voor een rechtmatige light-inkoop.

2.3.3 Waar kan je informatie vinden?

[Werkinstructie LIP Lightinkoper](#)

[Op de intranetpagina van LIP](#) vind je aanvullende informatie over LIP, zoals een werk-instructie, een FAQ-lijst en uitlegfilmpjes met de belangrijkste handelingen binnen LIP.

2.4 Risicoraming

Voor het opstellen van ramingen past RWS de SSK-systematiek toe. Een probabilistische doorrekening (een doorrekening waarbij je rekening houdt met risico's en onzekerheden) is binnen SSK-systematiek niet verplicht, maar voor de projecten van RWS wel. Hiervoor gebruikt RWS het systeem Risicoraming 2010.

Bij de probabilistische doorrekening van een kostenraming op basis van de risicoraming wordt de kostenraming 10.000 keer doorgerekend. Hierbij gebruikt het systeem aselect willekeurige waarden binnen de uiterste grenzen voor iedere prijs en hoeveelheid. De uitkomsten van deze berekening leveren een statistische verdeling op van de mogelijke kosten voor de kostenraming, met een gemiddelde waarde (mu-waarde), de bandbreedte en de risicobijdragetabel (lijst met de risico's die het zwaarst meewegen in de betrouwbaarheid van de raming). Hieruit kun je de 'scheefte' bepalen; het verschil tussen de deterministische waarde (t-waarde) en de gemiddelde waarde van de probabilistische raming (mu-waarde).

2.5 Integrale Projectbeheersing (IPB)

IPB (Integrale Projectbeheersing) is een projectbeheersingstool waarin verschillende modules geïntegreerd zijn, waardoor projecten gebruikersvriendelijker, efficiënter, effectiever en uniformer kunnen werken. Deze tool genereert betere project- en stuurinformatie op programma-, cluster-, deelcluster-, project- en deelprojectniveau. Hiermee voldoet RWS aan wet- en regelgeving en leveren we betrouwbare project- en managementinformatie.

Het gaat hier om de volgende drie modules:

1. Verzoek tot Wijziging (VTW)
2. Risicomanagement (RM)
3. Systeemgerichte Contractbeheersing (SCB)

IPB is breder dan rol MPB!

Naast risicomanagement gaat het ook om de beheersing van en sturing op VTW's en SCB, taken die (deels) bij de IPM-rol Contractmanagement horen. In de toekomst zullen nog andere projectbeheersingstools bij IPB worden ondergebracht. Kortom, IPB staat voor de integrale beheersing van het hele project, waaraan dus meerdere IPM-rollen een bijdrage leveren.

2.5.1 Module Verzoek tot Wijziging

Een VTW is een voorstel tot wijziging. De VTW-database is het systeem dat het proces baselinebeheer - zie hoofdstuk 5 - ondersteunt. Door middel van baselinebeheer worden de baselines met betrekking tot tijd, geld en scope bewaakt op projectniveau. Primair wordt de VTW-database toegepast om wijzigingen te registreren die leiden tot een onttrekking aan onvoorzien, of wijzigingen die een aanpassing van de scope betekenen. De term VTW wordt ook gebruikt in bouwcontracten waar de Uniforme Administratieve Voorwaarden voor Geïntegreerde Contractvormen (UAV-GC) van toepassing zijn. De module is specifiek ingericht om wijzigingen op contractniveau bij te houden. Hiervoor wordt het 'groene kamer' proces aangehouden.

Registratie van dit type scopewijziging door middel van het VTW-proces in de IPB VTW-tool, deze draagt bij aan een transparante verantwoording van de onttrekkingen van de post onvoorzien.

In de projectendatabase wordt de waarde automatisch vanuit de VTW-tool overgenomen. Deze waarde vormt samen met de andere onderdelen de post onvoorzien die onderdeel is van de prognose.

Ter info

De MPB-er is verantwoordelijk voor het implementeren, faciliteren en controleren van het proces, maar niet voor de inhoud van de VTW-database. Daartoe wijst de MPB-er een VTW-behandelaar aan. Deze kan de VTW-database op projectniveau inrichten, nadat hij toegang heeft verkregen tot de VTW-database via het portaal projectbeheersing.

Met betrekking tot de VTW-database zijn de volgende rollen en stappen van belang:

- **Initiator:** De IPM-rollen, of functionarissen die aangewezen zijn namens de IPM-rol, initiëren een VTW;
- **Toetsen:** De IPM-rollen, of functionarissen die aangewezen zijn namens de IPM-rol, controleren / beoordelen de VTW;
- **Goedkeurder:** De projectmanager of de opdrachtgever, afhankelijk van het mandaat, stelt de VTW vast. Let hierbij op of het nodig is de scope aan te passen;
- **Behandelaar:** De beheerder van de VTW-database die is aangewezen door de MPB-er verwerkt de VTW in de baselines en in de systemen. De behandelaar bewaakt ook het verwerken van de VTW.

De actoren in het proces krijgen een email-alert over de actie die zij moeten uitvoeren in het proces. Nadat de behandelaar toegang heeft verkregen via het portaal projectbeheersing, kan hij de VTW-database op projectniveau inrichten, de juiste functionarissen van het project toegang geven en vervolgens het proces bewaken.

2.5.2 Risicomanagement

De risicodatabase is het systeem dat het proces risicomanagement ondersteunt. Binnen deze database worden de risico's (onzekerheden) van een project vastgelegd.

Binnen de database zijn vier autorisatieniveaus beschikbaar. Een gebruiker kan slechts één niveau toegewezen krijgen.

- **Risicomanager/ adviseur risicomanagement.** De risicomanager is verantwoordelijk voor de configuratie van de projectinstellingen en het autoriseren van gebruikers tot zijn/haar project. Daarnaast mag een risicomanager alles wat een risicobehandelaar ook mag.
- **Risicobehandelaar.** De risicobehandelaar is gemachtigd om de status van een onzekerheid te wijzigen en onzekerheden toe te voegen en te muteren.
- **Risico-opsteller.** De risico-opsteller kan onzekerheden opstellen. Na invoering hebben deze onzekerheden de status van concept. De risico-opsteller heeft toegang tot onzekerheden totdat de status 'concept' wijzigt, daarna kan alleen de risicobehandelaar of de risicomanager de risico's muteren.
- **Projectviewer.** Projectviewers kunnen alle onzekerheden van een project zien. Projectviewers hebben alleen leesrechten.

Ter info

Als MPB-er ben je verantwoordelijk voor het implementeren, faciliteren en controleren van het proces, maar niet voor de inhoud van de risicodatabase.

In het risicodossier wordt een verwachtingswaarde berekend. Deze waarde wordt automatisch in de projectendatabase overgenomen vanuit de risicodatabase. Het betreft de totale verwachtingswaarde van alle endogene risico's met actuele kwantificering en met status 'in behandeling' of met status 'gesloten, restrisico geaccepteerd'

Deze waarde vormt samen met de andere onderdelen de post onvoorzien die onderdeel is van de prognose.

2.5.3 SCB (Systeem Gerichte Contractbeheersing)

De Systeemgerichte Contractbeheersing (SCB) is een tool die het systeemgerichte contractbeheersingsproces van Rijkswaterstaat ondersteunt. Systeemgerichte contractbeheersing (SCB) wordt breed toegepast bij RWS. Bij deze wijze van contractbeheersing maakt het contractteam gebruik van gegevens die voortkomen uit het gecertificeerde kwaliteitsmanagementsysteem van de opdrachtnemer. Daarbij wordt door middel van systeem-, proces- of producttoetsen vastgesteld of het systeem van de opdrachtnemer functioneert en daarmee betrouwbare gegevens genereert op basis waarvan betaald kan worden. Deze tool is in eerste instantie bedoeld voor het contractteam, maar de output helpt bij het opstellen van de financiële kasreeks.

2.5.3.1 Waarmee start het proces?

De input voor deze tool bestaat uit verschillende componenten:

- De risico's vanuit de risicodatabase;
- De termijnstaat, met daarin de overeengekomen betaalposten, inclusief de daarbij behorende bedragen;
- De contractuele termijnen voor betaling;
- Afhankelijk van welke betalingsregeling (zie hieronder) van toepassing is, worden de data gekoppeld aan betaalposten.

Betalingsregeling

BPL(+): Bij betaling op planning vindt betaling van werkpakketten plaats volgens een lineaire verdeling van kosten over de geplande tijdsduur, zolang niet wordt afgeweken van het kritieke pad. De basis bestaat uit een geaccepteerde termijnstaat en geaccepteerde actuele planning. Dit is een betaalschema op basis van planning van de aannemer waarbij het systeem op basis van start en einddatum het aantal dagen berekent dat een betaalpost loopt, het bedrag per dag en de bedragen per termijn.

- 1 **BVO:** Bij betaling op voortgang vindt betaling van seriematige werkpakketten plaats op basis van de voortgang in het werk. De basis bestaat uit een geaccepteerde termijnstaat en gerealiseerde voortgang.
- 2 **BPR:** Bij betaling op product vindt betaling plaats op basis van gerealiseerde producten.

2.5.3.2 Wat is de boogde output?

In relatie tot financieel management geeft de URSCB-tool informatie over:

- Wanneer welke bedragen in welke termijn betaald worden.
- Per termijn een overzicht welke bedragen rechtmatig zijn voor prestatieverklaring (de prestatieverklaring wordt ook op basis van deze tool opgesteld) en welke bedragen doorschuiven naar een volgende termijn.

2.5.3.3 Welke behoefte heeft de ontvanger en wat doet hij ermee?

De tool verschaft inzicht in wat wanneer betaald wordt. Dit is dus van belang bij het opstellen van een prognose en een kasreeks.

2.5.3.4 Wie zijn erbij betrokken?

Het contractteam (contractmanager en adviseurs contracten) beheert de tool. Met hen werk je samen en bij hen kun je de benodigde informatie opvragen.

2.5.3.5 Wat moet je als MPB-er doen?

Activiteit	Wat te doen?	Wanneer te doen?
Zorgen voor	Het aanleveren van risico's vanuit de risicodatabase.	Bij het begin van een toetsperiode
Informeren	Informeren bij contractteam naar de stand van zaken rondom betalen van termijnen.	Maandelijks
Verwerken	De uitdraai van de URSCB-tool betreffende betalingen per termijn gebruiken voor het verwerken in de financiële reeksen (bestellingen en prognose)	Maandelijks

2.5.3.6 Wat wordt er van je gevraagd aan houding en gedrag?

Je stemt je eigen werk af op het werk van anderen. Ook deel je kennis, informatie en ideeën. Je maakt een goede analyse van de geleverde gegevens en vertaalt deze naar de kasreeks.

2.6 Projectendatabase

2.6.1 Introductie

De projectendatabase is het systeem waarmee op uniforme wijze voortgangs- en verantwoordingsrapportages worden gemaakt. Het systeem importeert brongegevens vanuit SAP, de risicodatabase, Capplan en de VTW-database. Geïmporteerde cijfers kunnen uitsluitend via de bronadministratie worden gemuteerd. In de projectendatabase zelf moeten de tekstuele toelichtingen op afwijkingen (grote mutaties) opgenomen worden.

De projectendatabase is te gebruiken voor diverse projecttypen, zoals projectsturings- en prestatiesturingsprojecten. Voor dit laatste type projecten is het ook mogelijk om een clusterrapportage (rapportage van meerdere S-projecten) te maken.

De projectendatabase bevat de volgende onderdelen, waarover gerapporteerd moet worden:

- Algemene informatie
- Issues en besluiten
- Dashboard
- Scope
- Scopemutaties
- Gate review
- VTW's
- Financiën
- Mijlpalen
- Risico's
- Kwaliteit
- Beheer
- Veiligheid
- Omgeving
- Markt
- Capaciteit
- Inkoopplanning

De rapportages worden gebruikt tijdens T-gesprekken met de opdrachtgever.

Tip

Rapporteer niet alleen over gebeurtenissen in het afgelopen trimester. Benoem ook welke werkzaamheden én (top)risico's op korte termijn op het project afkomen. Probeer zo concreet en zo kort mogelijk te rapporteren. Hanteer bij de rapportage de gedachte achter 'Management by Exception'. Zijn er geen grote afwijkingen? Geef dan geen toelichting. Doet zich wel een grote afwijking voor? Omschrijf de afwijking dan volgens de volgende punten:

- omschrijving van het probleem
- probleemanalyse
- reeds genomen of te nemen beheersmaatregelen
- eventueel voorstel tot besluit.

De projectmanager verwerkt dit dan ook onder 'algemene toelichtingen' (de management-samenvatting van de projectmanager). Zodoende blijven verrassingen bij T-momenten uit en kan vroegtijdig bijgestuurd worden.

Tabel 3 Hoofdstukindeling projectendatabase

Onderdeel	Verantwoordelijk voor informatie	Omschrijving
Algemene informatie	Projectmanager	Dit betreft de managementsamenvatting van het project.
Issues	Projectmanager	Bespreekpunten voor het voortgangsoverleg.
Dashboard	Projectmanager	
Scope	MPB-er	
VTW's	MPB-er	
Financiën	MPB-er	Stand van zaken financieel management (proces geïmplementeerd etc.); Prognose eindstand (verklaring afwijkingen ten opzichte van. voorgaande T); Kasstroomprognose lopend jaar (verklaring afwijking).
Mijlpalen	MPB-er	Toelichting planningsmanagement; Stand van zaken per project & kritieke pad; Uitkomsten PPI (zie 2.2.8); Mijlpaal managementcontract.
Risico's	Totale IPM-team	Toelichting risicomanagement (proces hoe en wat); Top vijf endogene risico's koppelen naar projectendatabase; Exogene risico's koppelen aan projectendatabase; Ontwikkelingen in het risicodossier (verschuivingen opgetreden, beheerste risico's etc.); Stand post onvoorzien (risicoreservering).
Projectkwaliteit	Projectmanager / MPB-er	Denk daarbij aan een indeling per kwaliteitsonderwerp: Stand van zaken kwaliteit; Uitgevoerde audits; Auditplan komend trimester; Trendanalyse.
Veiligheid	Technisch manager	Stand van zaken IVP/V&G-plan; Klaver Vijf; RI&E; Incidenten.

Onderdeel	Verantwoordelijk voor informatie	Omschrijving
Omgeving	Omgevingsmanager	Vergunningen; K&L; Archeologie, NGE, verontreiniging; Onteigening / grondverwerving; Bestuurlijk overleg; Communicatie.
Markt	Contractmanager	Stand van zaken & vooruitzicht project; Contractwijzigingen; Survey's; - Toets strategie/ -mix; - Werking KMS ON; - Tekortkoming. Samenwerking met ON; Claim(s). Contractbeheersing vanwege SCB verdient bijzondere aandacht en moet op orde zijn (IKB). Geef bij de T-momenten tekstuele toelichting over de stand van zaken en de (uitgevoerde) verbetermaatregelen binnen je project. Geef daarbij expliciet aan of: - voor de getoetste onderdelen van het PMP gesteund kan worden op het KMS van de opdrachtnemer; - De MPB-er en projectcontroller (eventueel na doorgevoerde verbeteringen) hebben vastgesteld dat SCB binnen je project zowel in opzet als qua werking voldoende functioneert (overeenkomstig het Kader SCB); - er, ten aanzien van de implementatie van SCB, nog onopgeloste knelpunten zijn die het projectteam niet zelf kan oplossen.
Capaciteit	Projectmanager	Toelichting of er voldoende capaciteit aanwezig is op het project; Nieuwe medewerkers afgelopen trimester en komende tijd.
Inkoopplanning	Contractmanager	Voor alle inkopen hoger dan 50.000 euro moet vooraf een zaak worden aangemaakt in SAP IKD, ten behoeve van de inkoopplanning
Autorisaties	Projectmanager/MPB-er	Als autorisatiebeheerder voor een project of (deel)cluster met onderliggende projecten, ben je bevoegd om autorisaties toe te kennen of in te trekken voor collega's die werkzaam zijn op hetzelfde project of (deel)cluster.

2.6.2 Proces

2.6.2.1 Waarmee start het proces?

Gegevens uit de bronsystemen SAP, de risicodatabase, de VTW-database en Capplan.

2.6.2.2 Wat is de beoogde output?

Integrale voortgangs- of verantwoordingsrapportage.

2.6.2.3 Welke behoefte heeft de ontvanger en wat doet hij ermee?

Regionale diensten en GPO/PPO gebruiken de toelichtingen uit de Projectendatabase als input voor het opstellen van de T-rapportage. Ook de Bestuursstaf gebruikt de informatie uit de Projectendatabase over bijvoorbeeld mijlpalen, planning en financiën. De toelichting op wijzigingen en mutaties van de financiën wordt gebruikt om de mutaties in de begroting te onderbouwen en geaccordeerd te krijgen.

Aandachtspunten voor het vullen van de toelichtingen in de Projectendatabase tabblad Financiën:

- Zorg dat mutaties budgetneutraal zijn over de looptijd van het project. Meldt mutaties tijdig bij je contactpersoon bij de Bestuursstaf.
- Zorg dat bij niet-neutrale mutaties tijdig een scopewijziging wordt ingediend.
- Zorg dat plan 5 (SAP) tijdig is bijgewerkt, maak duidelijke afspraken met de regio's over de verwerking.
- Werkafpraak met BS; de toelichting moet starten met onderstaande categorieën of een combinatie – bijvoorbeeld scopewijziging/kasschuif – daarvan.

1. **Desaldering** (verrekenen van ontvangsten met het uitgavenbudget) – wees je ervan bewust dat wanneer we de ontvangsten verlagen dan wel verhogen, dit ook een effect kan hebben, of heeft, op het taakstellend budget (uitgaven). En daarmee mogelijk ook op de uitgaven. Geef dit dan ook aan in je toelichting op het financiële tabblad.
2. **Kasschuif** – geef aan naar welk jaar het budget moet worden doorgeschoven en leg uit wat de inhoudelijke toelichting hiervoor is.
3. **Loonbijstelling** – komt niet voor bij de projecten, wel prijsbijstellingen, maar die worden bij de projecten door de IBOI afgedekt. Dit wordt via de IBOI-brief gecommuniceerd naar de projecten.

4. **Meevaller hard** – een harde meevaller is een meevaller die wordt verminderd op het taakstellend budget. Hier hoort dan ook een scopewijziging bij. Meestal vindt een harde meevaller plaats wanneer een project is afgerond of direct na de gunning en herijking van risico's.
5. **Meevaller zacht** – een zachte meevaller is een meevaller die nog geen verlaging van het taakstellend budget tot gevolg heeft. Dit is een meevaller waarop je gedurende het project anticipeert.
6. **Scopewijziging** – geef aan in het financiële tabblad wat het effect is van de scopewijziging (meer of minder budget + toelichting)
7. **Tegenvaller** – geef aan in welk jaar de tegenvaller plaats vindt en wat de toelichting hiervoor is.

Ter info

De toelichting in de Projectendatabase moet kwalitatief goed zijn. Dit houdt in:

- De toelichting is specifiek en gestructureerd in het duiden van de oorzaken. Voorbeelden van oorzaken:
 - Kwaliteit: inhoud van het project gewijzigd;
 - Tijd: vertraging/versnelling in de uitvoering door achterliggende oorzaken (benoem die ook);
 - Geld: aanbestedingsmeevaller of -tegenvaller, bijgestelde uitvoeringsplanning met aangepast kasritme, meer-/minderwerk, onvoorziene risico's die zich manifesteren (benoem de risico's);
 - Risico's: bijstelling van risicoprofiel door achterliggende oorzaken (benoem die).
- Bestaat het verschil uit een combinatie van oorzaken? Benoem dan alle oorzaken en de (indicatie van de) impact daarvan in de toelichting. Omdat de toelichting ook voor de Tweede Kamer geschikt moet zijn, is het belangrijk dat de mutatie zowel kwalitatief als kwantitatief goed is opgebouwd (voorbeeld: de mutatie van 20 miljoen euro bestaat voor 10 miljoen uit tegenvallers en 10 miljoen uit aanpassing als gevolg van wettelijk eisen, et cetera).
- Wordt de mutatie veroorzaakt door een scopewijziging? Neem dan kenmerk brief, datum en contactpersoon Bestuursstaf van de scopewijziging op in de toelichting.
- Gaat het om politiek gevoelige of majeure kasschuiven (vanaf circa 10 miljoen euro)? Informeer dan vooraf BS Productie & Informatievoorziening.
- Als het project is afgerond, resulteert dit soms in een mee- of tegenvaller. Neem in deze situatie het kenmerk, datum en contactpersoon Bestuursstaf van het dechargebesluit op in de toelichting.

2.6.2.4 Wie zijn erbij betrokken?

- Alle IPM-leden
- Opdrachtgever
- SLU-manager
- Bedrijf RWS
- Bestuursstaf

2.6.2.5 Wat moet je als MPB-er doen?

Onder coördinatie van de MPB-er dient de Projectendatabase gevuld te worden. Hiertoe moeten alle IPM-leden de benodigde informatie aanleveren. In de tabel hieronder staat per onderwerp wie voor de aanlevering van de benodigde informatie verantwoordelijk is.

2.6.2.6 Wat wordt er van je gevraagd aan houding en gedrag?

Als MPB-er heb je een coördinerende rol; zaken die spelen moet je direct (laten) opnemen in de projectendatabase. Je bent kritisch over de kwaliteit van de opgenomen teksten in de projectendatabase en je bewaakt het integrale karakter van alle gegevens.

2.6.3 Waar kan je informatie / goede voorbeelden vinden?

[Projectendatabase handleiding](#)

2.7 Overige systemen

Primavera, MS-Project en Pertmaster

Dit zijn applicaties die betrekking hebben op de projectplanning. Primavera en MS-project zijn applicaties waarin een deterministische projectplanning kan worden opgezet en bijgehouden. Pertmaster is een programma waarin een risicoanalyse op basis van een Monte-Carlo simulatie mogelijk is. Hiermee worden de probabilistische planningsdata berekend.

Capplan

Capplan is een applicatie van RWS waarin enerzijds projectteams hun benodigde personele capaciteit registreren en anderzijds de lijnorganisatie capaciteit toekent. Belangrijk gegeven hierbij is het NKA-profiel, dat door de projecten wordt opgesteld en vastgesteld door de opdrachtgever. In dit profiel staat of de benodigde functie een -kerntaak is (de lijnorganisatie moet deze dan leveren), of geen kerntaak (het project huurt deze functie dan in of besteedt uit).

Hummingbird

Dit is een documentregistratiesysteem waarin alle documenten op projectniveau worden geregistreerd. Deze documenten zijn daarmee nog geen onderdeel van het RWS-archief. Op dit moment wordt RWS-breed het programma Connect geïntroduceerd. Dit programma zal naar verwachting op termijn de applicatie Hummingbird vervangen.

GRIP (Relatics)

Een van de ontwikkelingen in de projectapplicaties is GRIP. GRIP is een standaard template waarbij projectteams gestructureerde en ongestructureerde informatie ten aanzien van alle projectfasen van een project in één omgeving kunnen beheren en ontsluiten. In deze applicatie kunnen de URSCB-tool, risicodatabase en VTW-tool worden ingericht. Daarbij wordt een relatie gelegd met de Work Breakdown Structure van het project.

Connect

Het digitaal platform van Rijkswaterstaat voor documentbeheer en samenwerken. CONNECT is een RWS breed document- en informatiesysteem.

3 Ramingen



3 Ramingen

3.1 Inleiding

Dit hoofdstuk gaat over ramingen en de activiteiten die nodig zijn om te komen tot kostenramingen en kosten-nota's. Een kostenraming geeft antwoord op de vraag: hoeveel geld heb ik nodig? En wat ga ik voor dat geld doen?

Als de kostenraming gereed is, stelt de kostenpool een bijbehorende kostennota op. De kostennota is een presentatie van de scope, de risico's en de resultaten van de kostenraming in een overzichtelijke en leesbare vorm en voorzien van een management-samenvatting. Op basis van deze kostennota vindt besluitvorming plaats. De kostenpool is overigens een centraal georganiseerd team (voor zowel PPO als GPO) van kostendeskundigen.

Gedurende de verkenningenfase- en de planuitwerkingsfase heb je om verschillende redenen kostenramingen nodig:

- om op basis van investerings- en levensduurkosten tot (beleids)keuzes te komen;
- om inzicht te krijgen in de toekomstige totale onderhoudskosten;
- als basis voor het aanvragen en reserveren van budget en capaciteit voor aanleg en onderhoud.

Gedurende de voorbereiding van de realisatiefase heb je kostenramingen nodig:

- om te voorspellen wat de gemiddelde inschrijfprijs door de markt kan zijn;
- om (indien van toepassing) een plafondprijs te bepalen;
- om te bepalen of er spanning of ruimte zit tussen de contractraming en het totale projectbudget.

Gedurende de realisatiefase heb je kostenramingen nodig:

- omdat dat de basis is waaraan je de realisatie toetst;
- omdat dat de basis is voor het bepalen van de 'prognose eindstand';
- omdat je deze nodig hebt om meer- en minderwerk van de opdrachtnemer te beoordelen.

De ramingssystematiek die RWS gebruikt is SSK2010: Standaard Systematiek Kostenraming (CROW-publicatie 137).

Figuur 10 SSK-raamwerk

Samenvatting SSK					
Kostengroepen	Directe kosten			Voorziene kosten	Risicoreser-vering
Kostencategorieën	Directe kosten	Directe kosten	Indirecte kosten		
	Benoemd	Nader te detaileren			
<i>Investeringskosten (indeling naar categorie):</i>					
Bouwkosten					
Vastgoedkosten					
Engineeringskosten					
Overige bijkomende kosten					
Subtotaal investeringskosten					
Objectoverstijgende risico's					
Investeringskosten deterministisch					
Scheefte					
Investeringskosten exclusief BTW					
BTW					
Investeringskosten inclusief BTW					
<i>Bandbreedte : met 70% zekerheid liggen de investeringskosten incl BTW tussen Variatiecoëfficiënt</i>					

Om te komen tot goede ramingen en kostennota's onderscheiden we de volgende stappen:

Stap 1: Inventarisatie benodigde ramingen

Stap 2: Totstandkoming ramingen (plan, do)

Stap 3: Monitoring en bijstelling (check, act)

3.2 Uitwerkingen stappen plan-do-check-act

3.2.1 Inventarisatie benodigde ramingen

Er bestaan verschillende soorten ramingen:

- 1 De **projectraming** is de raming van de investeringskosten van het gehele project. Deze raming heeft als doel om inzicht te geven in de totale projectkosten.
- 2 De **bedrijfseconomische contractraming** is een raming die je gebruikt bij aanbesteding van onderdelen van het project.
- 3 De **marktraming** is ook een contractraming. Je gebruikt deze raming om in te schatten hoe de markt reageert. Met behulp van het marktramingsmodel wordt een inschatting van de markteffecten gemaakt en wordt bepaald of een aanbesteding wel of geen doorgang vindt.
- 4 De **raming meer-/minderwerk** gebruik je voor het toetsen en/of beoordelen van de financiële gevolgen bij wijzigingen op het contract en de impact die deze wijzigingen hebben op de projectraming en de prognose eindstand. Bij kleine meerwerkopdrachten volstaat het om de ingediende offerte te laten beoordelen. Hierover zijn afspraken nodig met de afdeling Inkoop.
- 5 Alleen voor MIRT-projecten wordt de **LCC-raming** (Life Cycle Cost) opgesteld met de totale kosten van infrastructuur gedurende de hele levensduur (aanlegkosten, beheer- en onderhoudskosten en grootschalige vervangingskosten). Life Cycle Cost Management (LCCM) is het, over de gehele levensduur, efficiënt beheren en zoveel mogelijk rendement halen uit beschikbare middelen bij aanleg en bij beheer en onderhoud. Met een LCC-raming kunnen investeringsscenario's worden afgewogen. Dit is onder meer aan de orde bij het nemen van de voorkeursbeslissing (de zogenoemde Gate Review 2).
- 6 Een **PxQ-raming** (prijs x hoeveelheid) geeft, voor zowel MIRT-projecten als niet-MIRT-projecten, inzicht in het toekomstige onderhoudsbudget. Ook kun je met deze raming bepalen hoeveel onderhoudsbudget op basis van het bestaande areaal nodig is.
- 7 Een **indexeringsraming** is bedoeld voor het inschatten van de financiële gevolgen die voortkomen uit indexeringsbepalingen in contracten.

De verschillende ramingen kunnen in samenhang worden toegepast. Die samenhang ziet er dan als volgt uit: de projectraming is de overkoepelende raming waar de bedrijfseconomische contractraming onderdeel van uitmaakt. De marktraming kan aanleiding zijn om de projectraming en/of de bedrijfseconomische raming aan te passen. Dat geldt ook voor de raming meer-/minderwerk. Wanneer de financiële gevolgen van meer- en minderwerk de risicoreservering (post onvoorzien) overschrijden, is het noodzakelijk om de projectraming aan te passen.

De LCC-raming speelt vooral een rol binnen het programmeringsproces en bij het afwegen van alternatieven.

Figuur 11 LCC-raming: onderhoudskosten in relatie tot aanleg



3.2.2 Proces

3.2.2.1 Waarmee start het proces?

Voor alle ramingen geldt dat je samen met je IPM-collega's bepaalt:

- 1 Welke ramingen er reeds zijn;
- 2 Wat de kwaliteit en actualiteit van de ramingen is:
 - Sluiten deze aan op de projectscope en de scope van de verschillende contracten?
 - Sluiten deze aan op de planning en aanbestedingskalender?
 - Sluiten deze aan op het taakstellend budget of jaarbudget?
 - Sluiten risicodossier en ramingen op elkaar aan?
- 3 Welke ramingen er nog nodig zijn. Bepaal vervolgens:
 - waarvoor je ze nodig hebt (reden en doel);
 - welke eisen je daaraan stelt als het gaat om het detailniveau;
 - welke input nodig is en wie deze wanneer levert;
 - welke raakvlakken/overlappen er zitten tussen de nog benodigde input;
 - hoe en door wie deze informatie wordt verzameld en gebundeld;
 - wanneer je weer bij elkaar komt om welke deelresultaten en voortgang te bespreken.

Tip

Zorg dat je projectraming actueel is. Voor het opstellen van de ‘prognose eindstand’ wordt immers de meest actuele kostenraming gebruikt. Daarom is voorgeschreven dat je minimaal jaarlijks de projectraming moet actualiseren.

3.2.2.2 Wat is de beoogde output?

Voor alle toegepaste ramingen geldt dat een actuele raming voorhanden moet zijn. Bij een projectraming of een bedrijfseconomische contractraming hoort ook een kostennota.

3.2.2.3 Welke behoefte heeft de ontvanger en wat doet hij ermee?

Zowel het IPM-team als de opdrachtgever heeft relevante kostennota's en ramingen nodig om tot goede besluitvorming te komen.

Om goed kostenmanagement en financieel management te voeren en te monitoren hebben de deelbudgethouders, in de regel de IPM-rolhouders, binnen het project, de MPB-er (en zijn adviseurs) en de project- manager actuele ramingen nodig.

3.2.2.4 Wie zijn erbij betrokken?

De kostendeskundigen van RWS zijn ondergebracht bij de afdelingen kostendeskundigheid van GPO en PPO en maken onderdeel uit van de landelijke kostenpool. Zij zorgen voor:

- 1 Het opstellen van kostenramingen en kostennota's op basis van input van de MPB-er die deze integraal bij het IPM-team heeft verzameld.
- 2 Het begeleiden van de totstandkoming van ramingen bij uitbestedingen. De kostendeskundige heeft hier de regie.
- 3 Het op verzoek leveren van kostenadvies aan projecten. Welke IPM-rolhouder dit verzoek krijgt, is afhankelijk van de betreffende discipline..
- 4 Het vormgeven van de kwaliteitsborging van de opgestelde kostenproducten in samenwerking met de MPB-er. Voor de kosteninhoudelijke kwaliteit is de kostenpool verantwoordelijk.

Tip

Neem in je beschrijving op hoe je de kwaliteitsborging binnen je project hebt georganiseerd en hoe de kostenpool dat voor de kostenramingen van jouw project heeft georganiseerd. Voor meer informatie zie werkwijzer kosten 2.0. hoofdstuk 5.

De MPB-er is procesmatig verantwoordelijk voor het leveren van actuele en volledige input vanuit het project ten behoeve van de kostenramingen, kostennota's of het kostenadvies. Hij is ook verantwoordelijk voor het leveren van een actueel risicodossier. Hierbij maakt de MPB-er natuurlijk volop gebruik van de kennis en kunde van zijn collega IPM-rolhouders.

Tip

Organiseer bovenstaande door deelbudgethouders te benoemen onder je IPM-rolhouders. Daardoor is duidelijk wie het aanspreekpunt is voor welk onderdeel van de projectramingen, inclusief de monitoring en wijzigingsvoorstellen.

De technisch manager organiseert de inhoudelijke borging van de kwaliteit van de ramingen. Hij is verantwoordelijk voor het leveren van het ontwerp en de hoeveelheden die nodig zijn om een raming te kunnen maken. De MPB-er organiseert de procesmatige borging van de kwaliteit van de ramingen. De projectmanager is verder verantwoordelijk voor de vaststelling van de raming inclusief kostennota en voor de communicatie van de kosteninformatie richting de opdrachtgever. De MPB-er en de kostendeskundige kunnen hierbij ondersteunen.

3.2.2.5 Wat moet je als MPB-er doen?

Activiteit	Wat te doen?	Wanneer te doen?
Inventariseren	Inventariseren welke ramingen er zijn, wat de kwaliteit ervan is en welke aanpassingen nodig zijn of welke ramingen er nog moeten komen.	Jaarlijks voordat een capaciteitsinschatting wordt gemaakt.
Organiseren	Aanvragen van de beschikbaarheid van een kostendeskundige in het systeem Capplan.	Jaarlijks inschatting maken. Dit moet meegenomen worden in de baseline capaciteit en capaciteitsgesprekken.
	Het tijdig inzetten van de kostendeskundige	Bij behoefte aan een raming.
	Zorgen dat wat vanuit werkveld projectbeheersing input voor de projectraming is, actueel en beschikbaar is (onder meer risicodossier).	
	Bundelen van benodigde input van de verschillende deelbudgethouders per raming.	
	Zorgdragen dat de projectmanager de ramingen en kostennota's vaststelt.	
	Zorgdragen dat de projectmanager de ramingen en de kostennota's voorlegt aan de opdrachtgever.	
Uitvoeren	Actualiseren van de ramingen, waarbij de projectraming minimaal 1 x per jaar moet worden bijgesteld.	
	Indexeringsraming als aparte bestelling in SAP (laten) vastleggen.	Bij aanvang contract.
	Zorgen dat projectintake met kostendeskundige plaatsvindt met de projectmanager en MPB-er en bij voorkeur de technisch manager.	

Activiteit	Wat te doen?	Wanneer te doen?
Monitoren	Monitoren of het proces conform afspraken loopt en of bijstelling nodig is.	
Analyseren	Verkregen input van deelbudgethouders voor ramingen toetsen.	
Informereren	Ervoor zorgdragen dat de kostendeskundige benodigde informatie krijgt om zijn werk te doen.	
Borgen	Zorgen dat ramingen conform afspraken worden getoetst.	
Vaststellen	Vaststellen ramingen; iedere raming wordt door de PM vastgesteld.	
Adviseren	IPM-team informeren over proces en inhoud van de ramingen.	

3.2.2.6 Wat wordt er van je gevraagd aan houding en gedrag?

Zorg dat je als MPB-er altijd betrokken bent bij besluitvorming over geld; dus ook bij een bespreking van kostenramingen met derden (opdrachtgever, RWS-partners et cetera). Zo kan je direct de koppeling borgen met je taakstellend budget en 'prognose eindstand'. Hoe eerder je in het proces betrokken bent, hoe meer je de kwaliteit kunt borgen van dat proces en daarmee ook de inhoud van de input.

De kostendeskundige valt onder de aansturing van de MPB-er. Zorg voor goede communicatie en manage de verwachtingen over en weer.

Benader je teamleden proactief, zodat je de juiste informatie tijdig en volledig tot je beschikking hebt.

3.2.3 Waar kan je informatie / goede voorbeelden vinden?

De kostenpool stelt kaders als het gaat om ramingen en is tevens uitdrager van kennis op dit gebied. Alle uitgebreide informatie kun je vinden op de [site van de kostenpool](#).

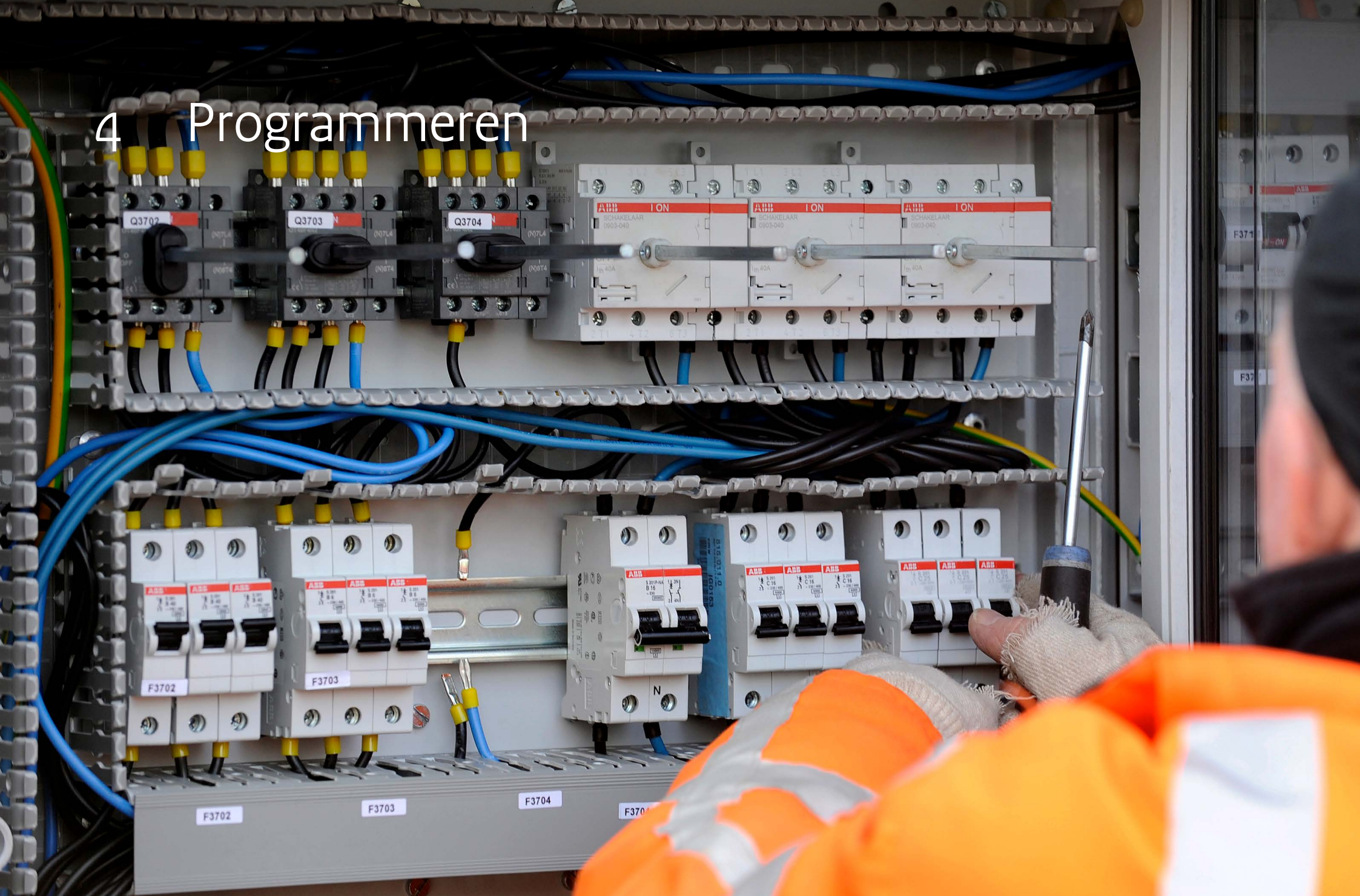
De kostenpool heeft ook een werkwijzer opgesteld: 'Werkwijzer Kosten'. Deze is opgenomen in de [Werkwijzer RWS](#).

Meer informatie over de spelregels rond het maken van ramingen, vind je in de brief van J.H. Dronkers met als onderwerp 'projectbeheersing en sturing D1-D2-D3' (kenmerk 2010/1166). Hierin staan belangrijke randvoorwaarden gemeld die in dit hoofdstuk zijn verwerkt.

Wil je meer weten over LCC? Dan is het kader LCC in de [Werkwijzer RWS](#) interessant.

Wil je meer weten over SSK? Dan is het document '[SSK in kort bestek v 1.0](#)' interessant.

4 Programmeren



4 Programmeren

4.1 Inleiding

Het proces van programmeren is van invloed op het uitvoeren van maatregelen die ondergebracht, of geclusterd worden in onderhoudsprojecten. Het gaat dan zowel om het soort maatregelen als om het tijdstip van uitvoeren. Elk regionaal RWS-onderdeel kent een afdeling Programmeren.

De afdeling Programmeren stelt een samenhangend, volledig en uitvoerbaar pakket maatregelen op. Dit doet de afdeling samen met de landelijke uitvoeringsdiensten en regionale partners. De afdeling SLU (Samenwerking Landelijke Uitvoering) treedt namens het opdrachtgevende organisatieonderdeel op als OG in het OG-ON proces. In de driehoek SLU - PFM - PM vindt afstemming plaats over de projecten. Programmering heeft daarbij een sterk ondersteunende rol en speelt ook een cruciale rol bij wijzigingen in de projecten. Deze wijzigingen moeten wel passen binnen de kaders (budget, managementcontract, risicoafweging, netwerkprestatie).

Dit hoofdstuk gaat in op de relatie tussen programmering en de taken op het gebied van financieel management.

4.2 Programmeringsproces Beheer, Onderhoud & Ontwikkeling

4.2.1 Proces

4.2.1.1 Waarmee start het proces?

De programmering van maatregelen voor het beheer en onderhoud van de netwerken komt tot stand binnen de regionale onderdelen van RWS. Daarnaast is er ook nog een – weliswaar beperkter – programmeervraag vanuit de landelijke uitvoeringsdiensten. De drie netwerken – hoofdwegennet, hoofdvaarwegennet en hoofdwatersystemen – moeten voldoen aan bepaalde (afgesproken) prestatie- en onderhoudsniveaus. Op basis hiervan stellen de regionale RWS-onderdelen maatregelen op.

Alle maatregelen worden opgenomen in het systeem RUPS. Op basis van prioritering en beschikbaar budget wordt de programmering (lees: de uit te voeren maatregelen) landelijk opgesteld. Sturing van de maatregelen vindt plaats op basis van prestatiesturing en ‘sturing Landelijke Taken’ (EPK BLS). Prioritering en het beschikbaar stellen van budget vindt plaats in het Programmeerplatform, waarin alle organisatieonderdelen vertegenwoordigd zijn. De RWS-programmeur heeft hierbij de eindregie. De programmeringen die zo tot stand komen, zijn getoetst op maakbaarheid (capaciteit, inkoop en kennis).

De (landelijke) programmering is het uitgangspunt voor de verdeling van de regionale budgetten in de managementcontracten. Daarmee is deze programmering het uitgangspunt voor de maatregelen die uitgevoerd moeten worden. Vervolgens vindt clustering van de maatregelen plaats in projecten.

Vanaf 2015 werkt RWS met het maandelijks actualiseren van het budgettaire kader waarbinnen de werkzaamheden (die vallen onder prestatiesturing en sturing landelijke taken) geprogrammeerd worden.

De budgetmutaties voor prestatiesturing BOO, VM, WM, landelijke taken en servicepakketten lopen administratief via het systeem RUPS. Gedachte hierbij is dat het bronsysteem (in dit geval RUPS) leidend is en dat daarin de gehele programmering van de werkzaamheden en alle hierop door te voeren mutaties op een geordende manier worden vastgelegd.

Wanneer mutaties nodig zijn, is het van belang deze zodanig toe te lichten dat ze vallen in een van de volgende categorieën:

- Meevaller
- Tegenvaller
- Nieuwe maatregel
- Vervallen maatregel
- Schuif naar achteren (in het geval van vertraging)
- Schuif naar voren (in het geval van versnelling)

Maandelijks bepaalt het DT van het RWS-onderdeel de in RUPS te verwerken mutaties. Het DT bewaakt daarbij dat de mutaties corresponderen met het afgesproken prestatieniveau en passen binnen het budget en het managementcontract. Wanneer voor het realiseren van de maatregelen andere RWS-onderdelen nodig zijn, dan is het noodzakelijk de door te voeren mutaties vooraf met betrokken RWS-onderdelen af te stemmen.

Voor alle netwerken geldt dat geschoven kan worden met budgetten over SLA-periodes heen. Verschuivingen moeten wel plaatsvinden binnen de meerjarig afgesproken budgetreeks.

Over eventuele knelpunten die niet binnen het eigen RWS-onderdeel oplosbaar zijn, vindt besluitvorming plaats op landelijk niveau. Dit gebeurt binnen het Programmeerplatform. Eventueel overgebleven knelpunten worden opgeschaald naar de Groepsraad. Het landelijke besluit wordt door het RWS-onderdeel verwerkt in RUPS. De CD draagt zorg voor de administratieve afwikkeling in SAP (grotendeels via een automatische koppeling).

De geaccordeerde mutaties worden in RUPS opgenomen.

4.2.1.2 Wat is de beoogde output?

Het programmeringsproces resulteert in een overzicht van uit te voeren maatregelen. Het overzicht moet ook inzichtelijk maken wanneer de uitvoering van deze maatregelen plaatsvindt.

4.2.1.3 Welke behoefte heeft de ontvanger en wat doet hij ermee?

De vastgestelde landelijke programmering maakt duidelijk welke maatregelen wanneer uitgevoerd moeten worden. De districten en afdelingen SLU zorgen voor de juiste scopes en POF-en. De SLU treedt namens de regio op als OG naar de opdrachtnemende uitvoeringsdiensten. De uitvoeringsonderdelen (PPO en GPO) kunnen maatregelen clusteren, zodat deze samen in een contract, op een efficiënte manier, in de markt gezet kunnen worden.

Ter info

maatregelen in de maatregelset zijn altijd opgenomen in een cluster en het cluster is voorzien van een WBS-2 nummer (= niveau 2 in WBS-structuur in SAP, zie uitleg hoofdstuk 7). Dit is nodig om een koppeling te kunnen maken tussen RUPS en SAP.

Het projectteam (als ontvanger) heeft vanuit de regio een goed omschreven opdracht nodig. Dit betekent dat de opdrachtgevende partij het 'projectopdrachtformulier', POF, zorgvuldig moet opstellen.

De programmeur (als ontvanger) heeft behoefte aan goede (meerjaren)prognoses. Mede op basis hiervan kan de begroting voor prestatiesturing worden opgesteld. Kentallen en / of ramingen van toekomstige maatregelen én prognoses van onderhoudsprojecten die in uitvoering zijn, vormen de basis voor een meerjarige begroting. Daarnaast zijn prognoses ook van groot belang als input voor het doorlopen van het maandelijks mutatieproces.

4.2.1.4 Wie zijn erbij betrokken?

De regionale afdeling Programmeren:

- bepaalt de beschikbaarheid van werkuren op de netwerken;
- stemt af over de programmering en voert een realisatietoets uit;
- stelt scenario's op voor een meerjarige programmering;
- adviseert directeuren over de keuzes in het programma en vertaalt deze naar consequenties voor de regio.

De landelijke programmeur:

Binnen RWS worden verschillende programmeringen opgesteld. De landelijke RWS-programmeur voert regie op al deze programmeringen. Het gaat dan om programmeringen ten aanzien van: Aanleg, Onderhoud, Landelijke Taken, Servicepakketten, BOA en overige afspraken (NOMO, Renovatie & Vervanging, Programma's).

Groepsraad:

Jaarlijks vindt vaststelling van de programmering plaats. Mutaties in die programmering worden verwerkt en periodiek gemeld. Niet-inpasbare mutaties en problemen waarvoor het programmeerplatform geen oplossing vindt, worden voorgelegd aan de groepsraad.

De corporate dienst:

De corporate dienst (CD) zorgt voor een goede koppeling tussen maatregelen in het systeem RUPS en WBS-elementen in SAP. Daarnaast draagt de CD zorg voor een centrale vastlegging van prestatieeringsbudgetten op basis van het goedgekeurde programma in RUPS.

Afdelingen SLU:

De afdeling SLU (Samenwerking Landelijke Uitvoering) treedt namens het opdrachtgevende organisatieonderdeel op als OG in het OG-ON-proces.

Het projectteam:

Het projectteam heeft de mogelijkheid een POF wel of niet te accepteren. Daarnaast zorgt het projectteam voor een goede en actuele projectprognose.

4.2.1.5 Wat moet je als MPB-er doen?

Activiteit	Wat te doen?	Wanneer te doen?
Coördineren	Als MPB-er richt je SAP in.	Bij start project.
Uitvoeren	Als MPB-er verwerk je de juiste realisatiestanden in de eigen financiële administratie en weet je waar je deze informatie kunt vinden.	Gedurende de looptijd van het project.
Beoordelen	Als MPB-er schat je in wanneer het budget wordt belast (realisatie) en stel je een prognose op. Hierbij houd je zicht op een over- of overschrijding van het budget en informeer je indien nodig de projectmanager.	Met name bij eindejaarsactiviteiten.
Ondersteunen	Als MPB-er ondersteun je de projectmanager bij het aanvragen van POF-wijzigingen.	Bij start project en POF-wijziging.

4.2.1.6 Wat wordt er van je gevraagd aan houding en gedrag?

Zorg dat je als MPB-er altijd bij besluitvorming over opdrachten en geld betrokken bent; dus ook bij bespreking van een Project Opdracht Formulier. Zo kun je direct de koppeling van opdracht, budget, risico's en planningen borgen.

Hoe eerder je in het proces betrokken bent, hoe beter je de kwaliteit van dat proces kunt borgen en daarmee ook de inhoud van de input.

Benader je teamleden proactief, zodat de juiste informatie tijdig en volledig beschikbaar is.

4.2.2 Waar kan je informatie / goede voorbeelden vinden?

Bekijk de informatie over [programmeren op intranet](#).

5 Budget



5 Budget

5.1 Inleiding

Om een project te starten maken opdrachtgever en opdrachtnemer heldere afspraken over het projectdoel in de vorm van baselines. Deze baselines zijn:

- beoogd projectresultaat (de scope - wat moet er geleverd worden?);
- tijd (binnen welk tijdspad moet het resultaat zijn bereikt?);
- geld (welk budget is beschikbaar voor het bereiken van het resultaat?).

Deze drie baselines vormen samen de projectopdracht. Dit hoofdstuk focust op het verkrijgen van projectbudget en het beheren van dit budget in relatie tot de projectopdracht.

Om de projectopdracht te kunnen uitvoeren, is budget nodig. Dit is het bedrag dat feitelijk beschikbaar wordt gesteld voor de realisatie van het project. Dit bedrag kan echter afwijken van het bedrag dat nodig is volgens de projectraming en / of 'prognose eindstand'. Er is in dat geval sprake van een budgetoverschot of van een budgettekort.

Ook kan er sprake zijn van budgetspanning. In dat geval geeft de opdrachtgever het project bewust de opdracht mee om ervoor te zorgen dat het project toch binnen het beschikbare budget wordt opgeleverd. Door bijvoorbeeld te versoberen en door effectief risicomanagement is het mogelijk om kosten te besparen.

Het totaal toegekende projectbudget moet worden verdeeld over de looptijd van het project. Daarbij kan het gaan om een periode van meerdere jaren. Deze verdeling van het budget wordt ook wel de budgetreeks genoemd. Deze reeks is afgeleid van de prognosereeks die het project opgeeft.

Naast de kasreeks wordt ook het verplichtingenbudget over de jaren verdeeld. Daarbij wordt het bedrag van de verplichtingen dat wordt aangegaan verdeeld over de jaren.

Wanneer de MPB-er verantwoordelijk is voor bepaalde werkzaamheden, betekent dit niet per definitie dat hij die werkzaamheden ook zelf moet uitvoeren. Hij kan dit altijd laten doen door één van de specialisten binnen zijn team. De grootte van het projectbeheersingsteam is vanzelfsprekend altijd afhankelijk van de grootte van het project.

In dit hoofdstuk komen de volgende stappen aan de orde:

- het verkrijgen van het projectbudget
- het beheersen van het projectbudget

5.2 Verkrijgen budget

5.2.1 Introductie

Een project start altijd met een basisbudget; dit wordt ook wel het initieel, of taakstellend budget genoemd. In feite is dit de baseline.

In het scopeformulier (bij GVKA-projecten), dan wel het projectopdrachtformulier (POF) (bij BLS-projecten) worden afspraken over de budgetten en financieringsbronnen gemaakt.

Tip

Omdat je mede-IPM-rolhouders ook verantwoordelijk zijn voor het taakstellend budget, is een onderverdeling van het budget naar deelbudgetten per IPM-rolhouder aan te raden. Het is dan handig om je financiële administratie hierop in te richten. In SAP kun je dat doen door hiervoor aparte WBS-elementen aan te maken.

GVKA-projecten

Bij grote projecten wordt het budget vastgelegd in het MIRT-projectenboek en de Begroting Infrafonds. De DG RWS stelt het budget vast door ondertekening van het scopeformulier. Om het budget beschikbaar te krijgen, moet een uitvoeringsbesluit via de DG RWS worden ingediend bij het verantwoordelijke beleids-directoraat generaal van het Ministerie van IenW. Na ondertekening van het uitvoeringsbesluit en de hierna volgende opdrachtbrief van het beleids-DG, wordt het Kasbudget en het Verplichtingenbudget (GVKA) door de Bestuursstaf van RWS vrijgegeven en vastgelegd in SAP. Het budget wordt opgenomen in het managementcontract, de overeenkomst tussen de dienst die de opdracht geeft (regio) en de DG. Ook is het budget onderdeel van de begroting van RWS.

Binnen het GVKA-budget is er altijd sprake van een budget waarin alle (geraamde) basis-kosten zijn opgenomen en van een budget onvoorzien. Dit dient om eventuele basis-budgettekorten op te vangen.

Vooruitlopend op een uitvoeringsbesluit bestaat bij planstudies de mogelijkheid om een partieel uitvoeringsbesluit te nemen. Daarmee komt een deel van het totale budget beschikbaar. Dit is nodig om – vooruitlopend op de realisatie – de nodige voorbereidende werkzaamheden uit te voeren. Denk daarbij onder meer aan (anticiperende) vastgoed-verwerving, het uitvoeren van onderzoeken en het verleggen van kabels en leidingen. Het kan hierbij gaan om substantiële bedragen. Het deel van het projectbudget dat niet vrijgemaakt is, wordt het ‘gereserveerd budget’ genoemd.

BLS-projecten

De programmering van uit het BLS gefinancierde projecten en maatregelen is budget-gestuurd. De regionale dienst en de landelijke diensten zoals GPO en PPO stemmen de budgetverdeling met elkaar af. De maatregelen worden vastgelegd in het systeem RUPS. Deze reeks vormt het uitgangspunt voor de vierjaarlijkse programmering, het managementcontract per dienst, en de projectopdrachtformulieren. Het geheel van POF-en en andere afspraken over projectkosten (waaronder het uitbestedingsbudget) vormt het projectbudget. De kasbudgetreeks op projectniveau wordt door de afdeling Bedrijfsvoering van de regionale dienst vastgelegd. Er wordt geen verplichtingenbudgetreeks vastgelegd bij BLS-projecten.

Binnen RWS wordt inmiddels gebruik gemaakt van een vernieuwd VTW-proces. Eén van de aspecten in dit VTW-proces betreft het beoordelen van ingediende VTW's door de opdrachtnemer. Veelal zijn de oorzaken van deze VTW's terug te voeren op risico's binnen het werken met onze contracten.

Voor een efficiënte afhandeling van VTW's met financiële impact ten aanzien van BLS-gelden is in opdracht van het Bestuur RWS gewerkt aan een voorstel over de manier waarop we omgaan met dergelijke risico's. Dit heeft geresulteerd in het vastleggen van een risicobudget, in de volksmond: 'potje onvoorzien'.

In de regiegroep programmering is door de RWS-programmeur de afspraak gemaakt in de keten tussen de Regio en PPO uniform om te gaan met het financieel afhandelen van veelvuldig optredende risico's met financiële effecten bij onze onderhoudscontracten. De uniforme afspraken waarover overeenstemming bestaat – en die hieronder zijn weergegeven – gelden als minimum voor de afspraken tussen de Regio en projectteams. Regio's die momenteel een ruimere voorziening hebben getroffen met de projectteams dan onderstaande afspraken kunnen deze handhaven.

VTW's van opdrachtnemers, die binnenkomen worden voorzien van een afgesproken codering. Die codering is ook opgenomen in de VTW-tool (zie hoofdstuk 2). Die codering bepaald namelijk welk domein van toepassing is. Lees domein als: 'waar moet budget vandaan komen'.

Er zijn drie domeinen onderscheiden die aangeven waar de verantwoordelijkheid belegd is; Regio of PPO. Normaliter is de Regio verantwoordelijk waarbij de afhandeling verloopt via het regulier proces maandelijks programmeren (domein 1) of verkort proces maandelijks programmeren (domein 2).

Besloten is dat **VTW's met een financiële impact lager dan 25% van het risicobudget** (domein 3) door de projectteams zelfstandig kunnen worden beoordeeld vanuit de contractbepalingen/mogelijke jurisprudentie. Indien akkoord en voldoen aan de voorwaarde kunnen ze worden afgehandeld.

Dit impliceert tevens dat de Regio vooraf voldoende budget dient te verstrekken aan de teams om deze risico's financieel te kunnen afdekken. Als de omvang hiervan nog moeilijk is in te schatten, kan dit worden opgevangen door periodiek benodigde budgetten te verstrekken.

Ook is besloten dat het de taak is van het projectteam om voor een aanvullende opdracht **prijverschillen** tussen de budgetten – gebaseerd op een kostenraming of inschatting – en de offerte van een opdrachtnemer voor een hoger bedrag (tot + € 50.000 ten opzichte van het budget) te beoordelen op redelijkheid. Het staat de projectmanager vrij om dit alsnog met de regio te bespreken (bijvoorbeeld in de Groene Kamer). Vaststelling geschiedt door de OG, welke rol afhankelijk van het grensbedrag qua mandaat in de meeste gevallen is belegd bij de projectmanager en/of portfoliomanager.

De wijze waarop de budgetten voor bovengenoemde aspecten worden gealloceerd bij de teams kan via afspraken met de ketenpartners ('in de driehoek') verder worden ingeregeld.

GVKA / BLS

Bij projecten waarbij de tracéwetprocedure van toepassing is, is altijd sprake van gemengde budgetten. Dat wil zeggen dat de planstudiekosten – alle kosten die zijn gerelateerd aan de totstandkoming van het tracébesluit – worden geboekt op het BLS-budget. Alle kosten voor de realisatie van het project worden geboekt op het GVKA-budget. Het is niet mogelijk budget te verschuiven van het GVKA-stelsel naar het BLS of omgekeerd.

Wat betreft het verkrijgen van budget zijn de belangrijkste kenmerken voor MIRT-projecten:

- financiering vanuit rijksbegroting, Infrastructuurfonds;
- per project een taakstellend budget;
- vastlegging budget per project binnen RWS door middel van scopeformulier MIRT;
- kasreeks kan Design en Construct (D&C)-reeks zijn of ('platgeslagen') Design, Build, Finance en Maintain (DBFM)-reeks. D7C voor alleen de ontwerp- en aanlegfase, DBFM ook voor de beheer- en onderhoudsfase. De DBFM-reeks loopt met een periode van 20 tot 30 jaar aanzienlijk langer dan de D&C-reeks.

Wat betreft het verkrijgen van budget zijn de belangrijkste kenmerken voor Beheer- en Onderhoudsprojecten:

- financiering vanuit landelijke RWS-programmering, door middel van RUPS;
- per dienst P*Q-budget;
- landelijke prioritering onder leiding van de landelijke programmeur;
- vastlegging budget per maatregel via het POF; een overeenkomst tussen district, realisator en opdrachtgever.

Financieringsbronnen

Het budget wordt altijd beschikbaar gesteld aan de projecten volgens het hierboven beschreven proces. Dat neemt niet weg dat het beschikbaar gestelde budget afkomstig kan zijn uit verschillende bronnen. In een contract kan zowel sprake zijn van de realisatie van een project als van het uitvoeren van onderhoudsmaatregelen. Is dit het geval, dan wordt onderhoudsbudget toegevoegd. Ook komt het veelvuldig voor dat budget afkomstig is uit bijdragen van derden, zoals in het geval van ontvangsten uit bestuursovereenkomsten. Zie hiervoor hoofdstuk 7. Budget kan ook afkomstig zijn uit EU-subsidie, of van het Ministerie van Financiën in het geval van DBFM en tolheffing.

Garantstellingen dienen te worden opgenomen in de projectopdracht. Daarbij geldt dat er in het geval van een garantstelling geen sprake is van budget. Het gaat bij een garantstelling om een toezegging dat aanvullend budget onder specifieke voorwaarden beschikbaar wordt gesteld.

Tip

Wanneer budget afkomstig is uit meerdere financieringsbronnen, is het nodig deze apart te monitoren. Bij bijdragen van derden is het zaak om zo vroeg mogelijk in het proces via je omgevingsmanager invloed uit te oefenen, met als doel een overeenkomst op te laten stellen die later ook kan worden beheerst. Ervaring leert dat bestuurders niet vaak SMART afspraken maken over bijvoorbeeld de btw, prijspeil, indexering, et cetera, terwijl dit later wel nodig blijkt te zijn voor een goede financiële beheersing.

Tip

Bij ontvangsten/opbrengsten geldt dat deze pas als 'hard' worden beschouwd als hier een getekende (bestuurs-)overeenkomst aan ten grondslag ligt. Het project (lees de omgevingsmanager) staat aan de lat om ervoor te zorgen dat de ontvangsten ook daadwerkelijk gerealiseerd worden.

5.2.2 Proces

5.2.2.1 Waarmee start het proces?

Het budget wordt altijd op een hoger niveau dan het project vastgesteld. Als vertrekpunt in het proces om te komen tot een nieuw vastgesteld budget, zul je eerst de vastgestelde budgetten moeten inventariseren. Deze informatie is als volgt te vinden:

GVKA-projecten:

- MIRT-projectenboek;
- blanco scopeformulier (of bij actualiseren van het budget het meest recente scopeformulier);
- blanco uitvoeringsbesluit (of bij actualiseren het vigerend (partieel) uitvoeringsbesluit).

BLS-projecten

- maatregelen in RUPS;
- blanco POF.

5.2.2.2 Wat is de beoogde output?

Voor GVKA-projecten:

- vastgesteld scopeformulier;
- vastgesteld (partieel) uitvoeringsbesluit;
- (in samenspraak met de Bestuurlijke Beleids-DG 'binnen te halen' opname van het kasbudget en verplichtingenbudget in SAP.

Voor BLS-projecten:

- vastgesteld POF;
- kostenbudget in SAP.

5.2.2.3 Welke behoefte heeft de ontvanger en wat doet hij ermee?

Voor GVKA-projecten geldt dat de DG RWS behoefte heeft aan een scopeformulier en een aanvraag voor een (partieel) uitvoeringsbesluit. Deze zijn nodig om een opdracht met bijbehorend budget van verantwoordelijke Beleids-DG 'binnen te halen'. Een ondertekend scopeformulier en uitvoeringsbesluit zijn noodzakelijk om met het project een volgende fase in te gaan. Zonder uitvoeringsbesluit krijgt het project geen groen licht en geen toestemming voor marktbenadering.

Voor BLS-projecten (onderhoudsprojecten) is een POF nodig met bijbehorend budget.

5.2.2.4 Wie zijn erbij betrokken?

- IPM-rolhouders (in het geval van GVKA- en BLS-projecten);
- regio als opdrachtgevende dienst;
- GPO/PPO als opdrachtnemende dienst;
- DG RWS (in het geval van GVKA-projecten);
- Bedrijf RWS (in het geval van BLS-projecten);
- regionale afdelingen Programmering (bij BLS-projecten).

5.2.2.5 Wat moet je als MPB-er doen?

Tabel 4 Bij GVKA-projecten:

Activiteit	Wat te doen?	Wanneer te doen?
Coördineren	Coördineren van het aanleveren van input voor het scopeformulier door alle IPM-rolhouders.	Bij start project en de MIRT- besluiten. Ook bij scope-wijzigingen die een grote impact hebben op de baselines tijd, geld en scope.
	Bewaken van het proces om te komen tot een scopeformulier/ uitvoeringsbesluit. Inhoudelijk staat de MPB-er aan de lat voor het leveren van de kostenraming en een actueel risicodossier.	
	Bewaken van proces om te komen tot een uitvoeringsbesluit.	
Uitvoeren	Laten opstellen scopeformulier (inclusief het verwerken van bijdragen overige IPM-rolhouders).	
	Laten aanmaken van juiste Work Breakdown Structure (WBS) in SAP.	
	Laten aanmaken van een WBS-element voor ontvangsten (een WBS-900-element), zodat ontvangsten geboekt kunnen worden.	
Beoordelen	Bij het ontvangen van het getekende scopeformulier controleren of de bedragen correct zijn opgenomen in de projectendatabase op het tabblad scope en scopemutaties.	
Ondersteunen	Beoordelen integraal karakter en volledigheid van aangeleverde input voor het scopeformulier.	
	Ondersteunen projectmanager bij het opstellen van de aanvraag van het uitvoeringsbesluit.	

Tabel 5 Bij BLS-projecten:

Activiteit	Wat te doen?	Wanneer te doen?
Coördineren	Bewaken planning om te komen tot een POF. Dit wordt opgesteld door de SLU (in samenwerking met je project en het district).	Dit is sterk afhankelijk van het project. Bij variabel onderhoud gebeurt dit jaarlijks. Bij groot onderhoud bij start van het project. Bij vast onderhoud bij start nieuw prestatiecontract.
	Laten vastleggen van separate bestellingen ten behoeve van het boeken van opbrengsten (indien van toepassing).	
Uitvoeren	Laten aanmaken van een juiste Work Breakdown Structure (WBS) in SAP door Bedrijf RWS.	
	Controleren of Bedrijf RWS de budgetten heeft vastgelegd in SAP.	
	Bij het ontvangen van het getekende POF controleren of de bedragen correct worden opgenomen in de projecten-database op het tabblad Projectopdracht.	
Beoordelen	(Laten) beoordelen of opdracht van SLU uitvoerbaar is, binnen de gestelde randvoorwaarden.	
Ondersteunen	Ondersteunen van SLU bij het opstellen van de scope (POF).	

Tip

Binnen projectteams bestaat vaak de neiging om te denken dat geldzaken zoals budget enkel en alleen een onderwerp zijn voor de MPB-er. Door regelmatige afstemming en challenges met de (IPM)-collega's zorg je ervoor dat het adequaat budgetbeheer een resultaat is van het project en niet alleen van projectbeheersing.

5.2.2.6 Wat wordt er van je gevraagd aan houding en gedrag?

Als MPB-er moet je de overige IPM-rolhouders helpen door ze kritisch te bevragen ('challengen') over de aan te leveren input voor het scopeformulier, het uitvoeringsbesluit en het POF. Belangrijk is dat dit het resultaat van het project wordt en niet het resultaat van de MPB-er.

5.2.3 Waar kan je informatie / goede voorbeelden vinden?

In de WW RWS vind je een leeg scopeformulier voor MIRT-projecten onder nummer 5141.

5.3 Beheersing van het budget

5.3.1 Introductie

Het initiële budget plus de (door de opdrachtgever) goedgekeurde scopewijzigingen vormen samen het actuele taakstellend budget en tevens de actuele baseline. Wanneer er geen wijzigingen plaatsvinden ten opzichte van het initiële budget is het initiële budget gelijk aan het taakstellend budget.

Bijna altijd treden gedurende de looptijd van een project wijzigingen op die van invloed zijn op de baselines (projectresultaat, tijd en geld). Deze wijzigingen kunnen leiden tot aanpassing van het projectbudget. Daarnaast is het mogelijk dat er door de jaren heen binnen het vastgestelde projectbudget kasverschuivingen plaatsvinden.

Het budget kan wijzigen door meerdere oorzaken. Deze kunnen endogeen van karakter zijn (binnen de invloedssfeer van de projectorganisatie) of exogeen (buiten de invloedssfeer van de projectorganisatie). Onderstaand enkele voorbeelden:

Endogene oorzaken:

Meevaller, overschrijding van begrote kosten die het project zelf moet opvangen, claims, afwijkende werkelijkheid ten opzichte van aannames.

Exogene oorzaken:

Uitspraak Raad van State, gewijzigde regelgeving, gewijzigd standpunt minister, scopewijziging bijvoorbeeld voortvloeiend uit een wens van andere overheid, technische mutaties zoals indexering (IBOI).

Tip

De benadering 'exogeen /endogeen' is geredeneerd vanuit de projectgedachte. Daarbij moet de MPB-er zich er wel van bewust zijn dat exogeen voor het project endogeen voor RWS kan zijn. Wijzigingen met exogene oorzaak leiden daarom niet altijd automatisch tot een budget-ophoging. Vanuit het RWS-belang wordt er soms voor gekozen om dit binnen het project-budget op te vangen als dit mogelijk is. Crux bij afweging endogeen of exogeen is of het redelijkerwijs binnen de invloedssfeer van het project gerekend kan worden

Tip

Scopewijzigingen (in het geval van GVKA-projecten) worden alleen doorgevoerd na instemming van de DG.

Tip

De GVKA-budgetten worden jaarlijks geïndexeerd met IBOI - Indexering Bruto Overheidsinvesteringen. Bij het Ministerie van IenW wordt het percentage IBOI overgenomen van het Ministerie van Financiën welke is gebaseerd op het CPB-IBOI percentage. Het IBOI-percentage en het bedrag worden jaarlijks door de Bestuursstaf (BS) bepaald en doorgegeven aan de projecten. De IBOI wordt berekend op basis van het totaal beschikbare budget minus het totaal betaalde bedrag per 1 oktober van jaar T. De IBOI wordt in het jaar T+1 toegekend en toegevoegd aan het budget. Controleer altijd of de IBOI juist is berekend.

Tip

De toegekende IBOI is feitelijk de ophoging van het budget op basis van een gemiddelde. Daarom is het zaak om de IBOI-ophoging te vergelijken met de werkelijke prijsstijging van het project. Dit is in de precontractuele fase de indexering van de projectraming. In de contractuele fase betreft het de indexeringsregeling van het bouwcontract. Hoewel dit een exogeen risico is, wordt een eventueel tekort of overschot ten laste of ten gunste van de post onvoorzien gebracht. Bij een eventueel budgettekort kan alsnog extra budget worden opgevraagd.

Om het proces van wijzigingen in de baselines te kunnen volgen (ondersteund door gebruik van de VTW-tool) is baselinebeheer noodzakelijk. Dit komt omdat je:

- te allen tijde eenduidig inzicht wilt hebben in de afspraken omtrent scope, tijd en geld (wat is precies onze opdracht?);
- de wijzigingen in de afspraken over scope, tijd en geld volgens een beheerst proces wilt laten verlopen.

5.3.2 Proces

5.3.2.1 Waarmee start het proces?

Het budgetbeheersingsproces start bij GVKA-projecten met:

- vastgesteld scopeformulier;
- vastgesteld (partieel) uitvoeringsbesluit;
- kasbudget en verplichtingenbudget in SAP;
- goed functionerend wijzigingenbeheer en daaruit voortkomende VTW's.

Het budgetbeheersingsproces start bij BLS-projecten met:

- vastgesteld POF;
- kasbudget in SAP.

5.3.2.2 Wat is de beoogde output?

Voor GVKA-projecten:

- aangepast vastgesteld scopeformulier;
- aangepast kasbudget en verplichtingenbudget in SAP.

Voor BLS-projecten:

- aangepast POF;
- aangepast kasbudget in SAP.

5.3.2.3 Welke behoefte heeft de ontvanger en wat doet hij ermee?

Voor GVKA-projecten geldt dat de DG RWS behoefte heeft aan een aangepast scopeformulier om het projectbudget te kunnen wijzigen. Daarnaast moet op elk moment inzichtelijk zijn wat de actuele projectafspraken zijn op het gebied van scope, tijd en geld, en wijzigingen ten opzichte van de initiële baseline.

5.3.2.4 Wie zijn betrokken bij het budgetbeheersingsproces?

- IPM-rolhouders (in het geval van GVKA- en BLS-projecten);
- regio opdrachtgevende dienst;
- GPO/PPO opdrachtnemende dienst;
- DG RWS (in het geval van GVKA-projecten);
- Bedrijf RWS (in het geval van BLS-projecten);
- regionale afdelingen Programmering (bij BLS-projecten).

5.3.2.5 Wat moet je als MPB-er doen?

tabel 6 Bij GVKA-projecten:

Activiteit	Wat te doen?	Wanneer te doen?
Coördineren	Bewaken proces om te komen tot een scopeformulier / uitvoeringsbesluit. Procesmatig staat de MPB-er aan de lat voor het leveren van de kostenraming en een actueel risicodossier. Bewaken planning om te komen tot aangepast scopeformulier.	Bij start project en de MIRT-besluiten. Ook bij scopewijzigingen die een grote impact hebben op de baselines tijd, geld en scope.
Uitvoeren	Laten opstellen aangepast scope-formulier (inclusief verwerking bijdragen overige IPM-rolhouders). Laten verwerken budgetwijzigingen (of wijzigingen op de baseline financiën) in VTW-tool. Bij het ontvangen van het aangepaste scopeformulier controleren of de bedragen correct worden opgenomen in de projectendatabase op het tabblad scope en scopemutaties. Laten opstellen van een scopeformulier, waarin het eindresultaat is beschreven. Hier wordt ook een eindverantwoord- ding gegeven van gebruikte budgetten. Dit gebeurt bij aanvraag opleverbesluit.	
Beoordelen	Beoordelen integraliteit en volledigheid van aangeleverde input voor het scope-formulier. Uitgangspunt is altijd: het scopeformulier geeft een getrouw beeld van het project.	

tabel 7 Bij BLS-projecten:

Activiteit	Wat te doen?	Wanneer te doen?
Coördineren	Bewaken planning om te komen tot een aangepast POF	
Uitvoeren	Bij het ontvangen van het aangepaste POF controleren of de bedragen correct worden opgenomen in de projecten-database op het tabblad Projectopdracht. Controleren of Bedrijf RWS de aangepaste budgetten heeft vastgelegd in SAP.	Op het moment dat de gemaakte afspraken met opdrachtgever (SLU, regio), niet meer passen binnen de huidige scope.
Beoordelen	(Laten) beoordelen of wijziging opdracht van SLU uitvoerbaar is, binnen de gestelde randvoorwaarden.	
Ondersteunen	Ondersteunen van SLU bij het opstellen van de gewijzigde scope (POF).	

5.3.2.6 Wat wordt er van je gevraagd aan houding en gedrag?

Als MPB-er is het zaak je mede-IPM-rolhouders kritisch te bevragen (challenges) over de aan te leveren input voor het aangepaste scopeformulier / POF.

5.3.3 Waar kan je informatie / goede voorbeelden vinden?

Op dit moment is er nog geen passende verwijzing.

6 Financiële Prognose



6 Financiële Prognose

6.1 Inleiding

De meerjarenprognoses in de begroting van Rijkswaterstaat (RWS) zijn niet stabiel. Dit geldt voor zowel het lopende jaar als meerjarig. Zo zijn in 2012 veel minder maatregelen ten behoeve van het hoofdwegennet gerealiseerd dan twee jaar eerder voor de ontwerp-begroting werden gepland. Daarnaast is er (met de voorjaars- en najaarsnota) vaak sprake van het doorschuiven van budget in een uitvoeringsjaar. Dat geeft een onbetrouwbaar beeld. Daarom is het hoofdstuk financiële prognose misschien wel het belangrijkste hoofdstuk van deze handreiking. RWS streeft naar meerjarige stabiele prognoses.

Naast sturing op het kasbudget is er binnen de rijksoverheid ook sprake van sturing op het verplichtingenbudget.

We werken dus met twee soorten prognoses. Enerzijds de meerjarenprognose, waarop we in paragraaf 6.2 en 6.3 terugkomen. En anderzijds de verplichtingenprognose, die in paragraaf 6.4 aan de orde komt.

Een 'prognose eindstand' geeft antwoord op de vraag: wat verwachten we dat het project uiteindelijk gaat kosten? En: in welk jaar moet ik over welke budgetten kunnen beschikken (is meerjarenprognose)?

De CFO heeft het kader prognose eindstand en meerjarenprognose (voor projectsturingenprojecten in uitvoering) vastgesteld. Delen van dit kader komen in dit hoofdstuk terug.

Belangrijk onderdeel van de financiële prognose is indexering. Vandaar dat dit in dit hoofdstuk is meegenomen.

Dit hoofdstuk bestaat uit de volgende onderdelen:

- 6.2 Projectprognose (prognose eindstand en jaarprognose);
- 6.3 Financiële planning (meerjarenprognose en bandbreedtes);
- 6.4 Verplichtingenbeheer;
- 6.5 Indexering (contractbepalingen).

6.2 Prognose eindstand en meerjarenprognose

Brongegevens in SAP vormen de basis voor de projectprognose. In deze paragraaf gaat het om de opbouw van de prognose. Hierover leg je verantwoording af in de projectendatabase.

Opbouw van prognose

Prognose Eindstand

De 'prognose eindstand' is de verwachting van het totaal aan kosten van een project. Door de prognose eindstand met het taakstellend budget te vergelijken, is het mogelijk in een vroegtijdig stadium knelpunten/kansen te signaleren. Hierover kan dan – via de DG-HID sturingslijn – besluitvorming plaatsvinden.

Meerjarenprognose

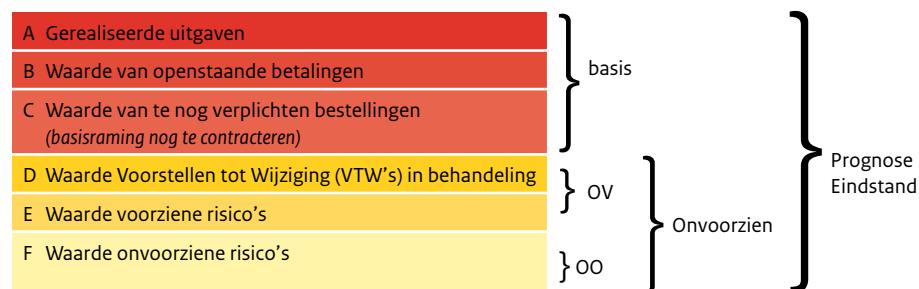
De liquiditeitsbegroting – de uitgaven en ontvangsten per jaar – komt tot stand op basis van de meerjarenprognose. Het totaal van de liquiditeitsbegroting moet aansluiten op de prognose eindstand. Op basis van de meerjarenprognose wordt (door het indienen van de kasreeksen bij T₂) input geleverd voor de ontwerp-begroting (jaar T+2) en het opstellen van het managementcontract (jaar T+1). In het managementcontract staat het jaarlijks beschikbare kasbudget dat ter beschikking is gesteld.

Projectsturing

Zowel de prognose eindstand als de meerjarenprognoses per jaar zijn substantiële onderwerpen binnen de projectsturingslijn. Periodiek (minimaal elk trimester) vindt overleg plaats tussen opdrachtgever (opdrachtgevende dienst) en projectmanager

(opdrachtnemende dienst) over beide prognoses. Hierbij vindt besluitvorming plaats over eventuele maatregelen. Knelpunten worden ingebracht via de DG-HID sturingslijn. Ook scopewijzigingen lopen via de DG-HID sturingslijn. De meerjarenprognoses over de jaren heen sluiten altijd aan op de prognose eindstand. Deze meerjarenprognose kan gemotiveerd afwijken van het vigerende budget, zoals vastgelegd in het historisch overzicht in de trimester-rapportage. Hierdoor wordt eventuele budgetspanning zichtbaar, zodat besluitvorming kan plaatsvinden over de vraag hoe om te gaan met deze spanning. De deterministische prognose eindstand wordt als volgt samengesteld *):

Figuur 12 Samenstelling deterministische prognose eindstand



* De prognose dient per financieringsbron (GVKA en BLS) te worden opgebouwd;

Toelichting opbouw:

a. Waarde gerealiseerde uitgaven

De gerealiseerde uitgaven kunnen uit SAP worden gehaald: Voor GVKA-projecten met behulp van het overzicht S_ALR_87013531, kolom 'WerkUitgav.' (ZPS05). Voor BLS-projecten met behulp van het overzicht S_ALR_87013531, het totaal in de kolom 'Wrkl.kost.' (ZPS11). Zie ook SAP BO rapport RWS 127.

b. Waarde van de openstaande bestellingen

SAP maakt de waarde van de openstaande bestellingen zichtbaar: Voor zowel GVKA-projecten als voor BLS-projecten met behulp van het overzicht ZPS11, het totaal in de kolom 'Bestelling'.

c. Waarde van de nog te verplichten bestellingen

De waarde van de nog te verplichten bestellingen is herleidbaar uit de kostennota (zie hoofdstuk 3).

d. Waarde Voorstellen tot Wijziging (VTW's) in behandeling

De waarde van de VTW's is de optelsom van alle ramingen van in behandeling zijnde VTW's.

e. Waarde voorziene risico's

De waarde van de voorziene risico's is herleidbaar uit het risicodossier.

f. Waarde onvoorziene risico's

De waarde van de onvoorziene risico's is herleidbaar uit de kostennota.

Verantwoording

De prognose eindstand wordt in de projectendatabase op het werkblad financiën gepresenteerd. Het vormt een optelsom van 'Besteed' (= realisatie + bestelling) en 'Nog te besteden' (ATB's + nog te verplichten). Het financiële systeem SAP is leidend.

Als er een verschil ontstaat tussen het budget en de prognose, leg je verantwoording af over de prognoses door middel van een toelichting in de projectendatabase (zie hoofdstuk 2).

Hiervoor geldt:

- 1 Voor onderhoud: wanneer de lopende jaar-prognose afwijkt van het afgesproken jaarlijkse onderhoudsbudget (conform managementcontract), moet dit in de projectendatabase worden toegelicht. Tussen de opdrachtgever (opdrachtgevende dienst) en de projectmanager (opdrachtnemende dienst) vindt overleg en besluitvorming plaats over eventuele maatregelen (bijvoorbeeld op het gebied van versobering of risicobeheersing);
- 2 Voor MIRT-projecten geldt dat afwijkingen tussen de prognose eindstand en het taakstellend budget in de projectendatabase in beeld worden gebracht en worden toegelicht. Tussen de opdrachtgever (opdrachtgevende dienst) en de projectmanager (opdrachtnemende dienst) vindt overleg en besluitvorming plaats over eventuele maatregelen (bijvoorbeeld op het gebied van versobering of risicobeheersing). Knelpunten worden ingebracht via de DG-HID sturingslijn. De beleids-DG heeft vervolgens de mogelijkheid om in overleg met de interne opdrachtgever RWS tot wijziging van het taakstellend budget over te gaan.
- 3 Verder geldt voor MIRT-projecten dat er ook een verklaring wordt gegeven wanneer de lopende jaarprognose afwijkt van het afgesproken jaarlijkse budget (conform managementcontract).
- 4 Tussentijdse verschillen (tussen T1 en T2 et cetera) moeten worden toegelicht; enerzijds als er sprake is van wijzigingen op de afgegeven prognose, anderzijds als er verschillen ontstaan ten opzichte van het budget.

6.2.1 Proces

6.2.1.1 Wat moet je als MPB-er doen?

Activiteit	Wat te doen?	Wanneer te doen?
Genereren	Het genereren van de bovengenoemde getallen: gerealiseerde uitgaven, openstaande bestellingen etc. (zie bovenstaand a t/m f).	Continu, minimaal 1 keer per maand.
Informer	Informer, dat wil zeggen informatie halen en 'challenges' bij de rolhouders, naar de laatste stand van zaken.	Continu, minimaal 1 keer per maand.
Uitvoeren	Het maandelijks actualiseren van de prognoses en daarbij het aanpassen van de planversie in SAP op basis van de optelling van bovenstaande waardes.	Maandelijks.
Verantwoorden	Het geven van een toelichting in de projectendatabase, bij een verschil tussen (huidige) jaar, dan wel prognose eindstand ten opzichte van het budget.	Bij ieder T-moment

6.2.2 Waar kan je informatie / goede voorbeelden vinden?

Kader prognose eindstand

6.3 Financiële planning (meerjarenprognose en bandbreedtes)

6.3.1 Meerjarenprognose

De meerjarenprognose is de verdeling over de jaren van de uitgaven en ontvangsten (per fase) gedurende de looptijd van het project.

Een goede meerjarenprognose begint altijd met de juiste bestellingen en de verdeling over de jaren. Aangevuld met een inschatting van nog niet aangegane verplichtingen, benoemde risico's en de niet benoemde risico's per jaar.

De meerjarenprognose over de jaren heen sluit altijd aan op de prognose eindstand.

Het kader 'prognose eindstand' geeft tips voor het bepalen van de kasreeks. Een aantal daarvan staat in onderstaande tip.

Tip

- Een vuistregel is dat de laatste termijnstaat (die in december valt) doorschuift naar het volgende jaar. Bij projecten met veel issues kan het voorkomen dat meerdere termijnstaten doorschuiven naar volgend jaar. Kijk hier ook naar ervaringen uit vorige jaren; die geven natuurlijk geen garantie van tijdige realisatie voor de toekomst, maar vormen wel een indicatie.
- Niet alleen het huidige en het komende jaar zijn van belang om nauwkeurig te prognosticeren. Juist de prognose over twee jaar wordt opgenomen in de ontwerp-begroting. Let op: de begroting is meerjarig en wordt meerjarig ingediend.
- Op het moment dat er niet benoemde risico's zijn opgenomen in de raming, is het gebruikelijk dat deze in het laatste jaar van een project gezet wordt. Je weet immers nog niet wanneer deze uitgegeven wordt. Als het project binnen drie jaar eindigt, neem het onvoorziene deel dan op over vier jaar vanaf het lopende jaar, tenzij er zeer goede argumenten zijn waarom dit onvoorziene deel de komende drie jaar toch tot uitgaven gaat leiden.
- Voor voorziene risico's kun je enigszins nagaan wanneer deze daadwerkelijk tot betaling leiden. Zo kunnen deze ook meegenomen worden in de tijd.

Tip

De tool SCB (zie hoofdstuk 2) is niet alleen een instrument voor toetsen inzake SCB. Het geeft, op basis van de termijnstaat van de ON, een goede input om je kasreeks op te stellen.

Bandbreedtes

Op dit moment is er nog geen systematiek om de probabilistische meerjarenprognose te berekenen.

De deterministische meerjarenprognose wordt ingevoerd in SAP. Het is de bedoeling om in SAP ook prognoses in te voeren betreffende 'bandbreedte bovengrens' (planversie 6b) en 'bandbreedte ondergrens' (planversie 6o). Dit is in ieder geval van toepassing op P-projecten.

Bij verschillen tussen de 'bandbreedte ondergrens' en de prognose kan je denken aan:

- onzekerheid op het vlak van tijdige betaling (als je hier wel rekening mee houdt, dan schuif je de laatste termijn door, zoals ook aangegeven in de tip hierboven. Houd je hier geen rekening mee, neem dit dan mee in je minimale waarde);
- meegenomen risico's in de prognose, waarbij de kans aannemelijk is dat ze toch niet optreden;
- dreigende tekortkomingen;
- mogelijke boetes, die worden ingehouden op de betaling;
- vertragingen in het project;
- verwachte aanbestedingsmeevallers (verschil tussen een lagere marktraming en je bedrijfseconomische raming).

Bij verschillen tussen de 'bandbreedte bovengrens' en de prognose kan je denken aan:

- niet meegenomen risico's in de prognose, waarbij de kans aannemelijk is dat ze toch optreden (negatief gevolg op projectresultaat);
- versnelling in het project (positief gevolg op projectresultaat);
- uitkeren van bonussen;
- verwachte aanbestedingstegenvallers (verschil tussen een hogere marktraming en je bedrijfseconomische raming).

6.3.2 Proces

6.3.2.1 Wat moet je als MPB-er doen?

Activiteit	Wat te doen?	Wanneer te doen?
Informeren	Informeren, dat wil zeggen informatie halen bij de rolhouders en hen 'challengen' wat betreft de laatste stand van zaken.	Continue, minimaal 1 keer per maand.
Analyseren	De kunst is om de financiën uit te zetten in de tijd. Hiervoor maak je samen met de andere disciplines een analyse vanuit de planning, wanneer wat wordt uitgegeven.	Maandelijks.
Uitvoeren	Het maandelijks aanpassen van de planversie in SAP op basis van de optelling van de waardes a t/m f uit paragraaf 6.2.	Maandelijks.
Verantwoorden	Het geven van een toelichting in de projectendatabase, van de minimale en maximale waarde ten opzichte van de prognose.	Bij ieder T-moment (bij grote wijzigingen, tussentijds verantwoorden).

6.3.2.2 Wat wordt er van je gevraagd aan houding en gedrag?

In dit hoofdstuk zijn zaken aan de orde die van de MPB-er een groot anticipatievermogen vragen. Je moet bijvoorbeeld tijdig aangeven welke ontwikkelingen te verwachten zijn. Benoem daar dan bij welke acties nodig zijn. Verder dien je gevoeligheden, kritische situaties, risico's en kansen te herkennen en daar proactief mee om te gaan.

Op basis van een goede analyse dien je de kern en de verbanden in situaties, vraagstukken en gegevens te herkennen. Je vormt en onderbouwt je oordeel op basis van feiten, argumenten en afwegingen, waarbij je verschillende invalshoeken hanteert.

De praktijk wijst uit dat de verwachtingen van de overige leden van het PMT – als het gaat om de voortgang van projecten over het algemeen – te rooskleurig zijn. Een gevolg hiervan is dat de bijbehorende budgetten niet in het juiste jaar worden gepland, tenzij de MPB-er een gezond tegenwicht biedt aan de (te) optimistische meerjarenprognose.

Een vuistregel is dat de MPB-er er goed aan doet om conservatief te plannen en bij twijfel het aangevraagde geld een jaar later in te plannen.

6.3.3 Waar kan je informatie / goede voorbeelden vinden?

Er is een landelijk [kader prognose eindstand](#) opgesteld, waarin nog meer tips staan om te komen tot een goede prognose eindstand.

6.4 Verplichtingenbeheer

6.4.1 Algemene uitleg

In het stelsel Geïntegreerde Verplichtingen Kasadministratie (GVKA)-stelsel werken we, zoals de naam al zegt, met twee soorten budgetten: verplichtingen en kas. Op beiden wordt gestuurd. Een verplichting is een juridische verbintenis uit een overeenkomst tussen een opdrachtgever en een opdrachtnemer, die leidt, of kan leiden, tot de betaling van een geldsom. De projecteigenaar gaat de betreffende overeenkomst aan in het kader van de uitvoering van een goedgekeurd project. Dit wil zeggen dat er een verplichtingenbudget beschikbaar is gesteld dat over een bepaalde periode (bijvoorbeeld een aantal jaar) is verdeeld. Met het aangaan van een verplichting leg je vast dat dit geld niet voor iets anders kan worden gebruikt. Er is als het ware sprake van een reservering.

Op het moment dat een contract wordt getekend, wordt een verplichting (dus een harde reservering) aangegaan voor het betalen van het overeengekomen bedrag voor het leveren van de afgesproken prestatie. Betaling vindt alleen plaats wanneer de gevraagde prestatie aantoonbaar geleverd is. Om over te gaan tot betaling is voor een goedgekeurd project naast een verplichtingenbudget ook een kasbudget nodig. Het kasbudget is de som van alle gedane en verwachte betalingen; zowel binnen een jaar (jaarbudget) als over alle jaren heen (meerjarig budget).

Om de aangegane verplichting als bestelling in SAP vast te leggen moet er zowel binnen het verstrekte meerjarige verplichtingenbudget, als in het verplichtingenbudget van het lopend jaar voldoende ruimte zijn. Wanneer dit niet het geval is, kan de verplichting niet worden vastgelegd in SAP en kunnen ook geen betalingen aan de opdrachtnemer plaatsvinden. Als er meerjarig wel genoeg verplichtingenbudget beschikbaar is, maar er een tekort is in het jaar dat je de verplichting wilt vastleggen, dan moet er geschoven worden met de jaarbudgetten. Als er geen of onvoldoende meerjarig verplichtingenbudget beschikbaar is, dan kan de aangegane verplichting niet worden vastgelegd in SAP en moet er meer

verplichtingen- en kasbudget worden aangevraagd (het taakstellend budget (TB) verandert dan voor zowel kas als verplichtingen).

Het totale meerjarige verplichtingenbudget (=TB) is even groot als het totale meerjarige kasbudget (=TB) (DBFM-projecten vormen hierop een uitzondering). Dit is om te voorkomen dat je meer gaat betalen dan het bedrag waarvoor je verplichtingen (contracten) aangaat. De jaarbudgetten voor verplichtingen en kas zijn wel verschillend omdat de realisatie op beide budgetten een ander tempo heeft. Zie onderstaand een simpel voorbeeld.

Voorbeeld:

In jaar 1 sluit het project een contract af van 100 miljoen euro. Hiervoor wordt een bestelling in SAP aangemaakt. De betaaltermijnen zijn evenredig verdeeld over de jaren 1, 2, 3 en 4. Dit geeft de volgende kasreeks en verplichtingenreeks:

	TB	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4	Totaal
Verplichtingenreeks	100 mln	100 mln	-	-	-	100 mln
Kasreeks	100 mln	25 mln	25 mln	25 mln	25 mln	100 mln

Samenvattend:

- 1 Je hebt een verplichtingenbudget nodig om je contract in SAP vast te leggen en tot betalingen te kunnen overgaan.
- 2 Het totale verplichtingenbudget is in beginsel nooit hoger dan de meest actuele projectscope.
- 3 Als het totale verplichtingenbudget door bijvoorbeeld meerwerk wordt overschreden, is het noodzakelijk van te voren extra verplichtingen- en kasbudget aan te vragen.
- 4 Als het totale verplichtingenbudget niet wordt overschreden maar er binnen een bepaald jaar niet genoeg verplichtingenruimte is, dan moet er geschoven worden met de verplichtingenbudgetten over de jaren.
- 5 Bij te weinig meerjarig verplichtingenbudget kan het contract niet worden vastgelegd in SAP en kan er dientengevolge daarna ook niet betaald worden.
- 6 Te veel meerjarig verplichtingenbudget legt een claim op geld dat hard nodig is voor andere projecten.

Bij P-projecten (zie 1.5.1) moet je de verplichtingenprognose vastleggen in SAP (planversie 5v). Bij T2 dient deze prognose als input voor de najaarsnota en voor de eerstvolgende ontwerpbegroting. Voor het project wordt dit zichtbaar in het managementcontract van het jaar daarop.

6.4.2 Proces

6.4.2.1 Wat moet je als MPB-er doen?

Activiteit	Wat te doen?	Wanneer te doen?
Uitvoeren	Maak een inschatting van de verplichtingen voor het huidige jaar en de komende jaren, waarbij de som sluit op de prognose eindstand ten behoeve van het verplichtingenbudget (PLAN). De MPB-er legt deze reeks zelf in SAP vast in planversie 5v (DO).	Bij T2.
Controleren	Controleer in samenwerking met Bedrijf RWS of deze reeks actueel is (CHECK).	Bij ieder T-moment.
Verantwoorden	Geef de omvang aan van de verwachte jaarlijks aan te gane verplichtingen en stel eventueel de prognose bij (ACT).	Bij ieder T-moment.
Aanvragen	Indien er, door bijvoorbeeld meerwerk, te weinig meerjarig verplichtingenbudget aanwezig is, dient dit door de MPB-er te worden aangevraagd bij Bedrijf RWS.	Bij optreden.

6.4.2.2 Wat wordt er van je gevraagd aan houding en gedrag?

Zorg dat je als MPB-er informatie krijgt over wanneer, welke verplichting wordt aangegaan. Benader je teamleden proactief zodat de juiste informatie tijdig en volledig beschikbaar is. Je moet hier de samenwerking opzoeken, door middel van het afstemmen van het eigen werk op het werk van anderen. Organiseer de samenwerking met het contractteam, zodat de informatie omtrent verplichtingen goed in SAP terechtkomt.

Als MPB-er moet je goed kunnen anticiperen. Je moet tijdig aangeven welke ontwikkelingen te verwachten zijn. Benoem daarbij de benodigde acties. Verder dien je gevoeligheden, kritische situaties, risico's en kansen te herkennen en daar proactief naar te handelen.

6.4.3 Waar kan je informatie / goede voorbeelden vinden?

Op dit moment is er nog geen passende verwijzing.

6.5 Indexering (contractbepalingen)

Bij leverings-, onderhouds- en huurcontracten met een lange looptijd kunnen veranderingen in prijzen en lonen worden verrekend in de prijzen van de goederen of diensten op het moment dat deze worden geleverd. De leverancier (opdrachtnemer) kan als compensatie voor veranderingen in lonen en prijzen een opslag op de verkoop- of huurprijs toepassen. Deze aanpassing van prijzen wordt indexeren genoemd en wordt in het contract ingeregeld. Wanneer opdrachtgever en opdrachtnemer een levering (van een product of dienst) overeenkomen, wordt in de contractbepalingen vastgelegd of indexering van toepassing is. Het kan dus zijn dat er in eerdere jaren verplichtingen zijn vastgelegd, waarvoor geldt dat deze geïndexeerd worden. Deze indexatie (tot en met het lopende jaar) maakt deel uit van je prognose.

De prognose houdt rekening met indexering van toekomstige jaren op basis van het prijspeil van het huidige jaar. Er wordt dus geen voorschot genomen op mogelijk toekomstige prijsstijgingen of -dalingen.

6.5.1 Soorten indexeringen

Er zijn twee soorten indexeringen:

- 1 indexering aan de budgetkant;
- 2 indexering aan de uitgavenkant. Deze maken deel uit van je prognose;
 - a indexering voorcalculatorisch;
 - b indexering nacalculatorisch.

Ad 1) De indexering aan de budgetkant gebeurt door middel van de IBOI-index. Zie hiervoor verder hoofdstuk 5;

Ad 2a) 'Indexering voorcalculatorisch' gebeurt aan de hand van een raming (zie ook hoofdstuk 3). De indexering vindt enerzijds plaats als de raming jaarlijks wordt bijgewerkt op basis van nieuwe kengetallen en eenheidsprijzen conform het meest actuele prijspeil. (Bij RWS gebruiken we hiervoor de zogeheten LBK- bestanden). Anderzijds vindt de indexering specifiek op een contract plaats, door een voorcalculatorische raming op te stellen conform de geldende eisen van het contract;

Ad 2b) In veel contracten is in de Annex een verwijzing opgenomen naar de risicoregeling GWW 1995 ter compensatie van prijsverschillen in 17 kostencategorieën, zoals bijvoorbeeld loonkosten, gasolie, bitumen. De CROW levert maandelijks de definitieve indexcijfers aan voor deze kostencategorieën met een vertraging van drie maanden. Hiervoor dient vooraf (voorcalculatorisch) een raming opgesteld te worden (zie punt 7 van paragraaf 3.2.1). Op basis van de vastgestelde risicoregeling dient de opdrachtnemer op enig moment een berekening in, nadat de indexcijfers officieel zijn vastgesteld. Het daadwerkelijk gerealiseerde werk wordt doorgerekend met het vastgestelde indexpercentage (dus nacalculatorisch). De afdeling inkoop controleert deze berekening.

6.5.2 Proces

6.5.2.1 Wat moet je als MPB-er doen?

Activiteit	Wat te doen?	Wanneer te doen?
Inventariseren	Inventariseren op welke aankomende of lopende contracten een indexeringsregeling van toepassing is.	Jaarlijks.
Organiseren	Tijdig inschakelen van de kostenpool om een (voorcalculatorische) indexeringsraming te laten maken.	Na inventarisatie.
Uitvoeren	Indexeringsraming als aparte bestelling in SAP (laten) vastleggen. Zorgen dat de indexering onderdeel uitmaakt van je prognose.	Bij aanvang contract.
Analyseren	(Laten) toetsen van de indexeringsberekening die door de ON is ingediend.	Conform afgesproken regeling in contract.
Uitvoeren	Indien nodig vastgelegde bestelling laten aanpassen.	

6.5.2.2 Wat wordt er van je gevraagd aan houding en gedrag?

Zorg dat je als MPB-er informatie krijgt over de indexeringsregeling. Benader je teamleden proactief, zodat de juiste informatie tijdig en volledig beschikbaar is. Je moet de samenwerking opzoeken, door je eigen werk af te stemmen op het werk van anderen. Organiseer de samenwerking met de kostenpool en de afdeling inkoop, zodat er tijdig een raming is en de informatie omtrent indexering goed vastgelegd wordt in SAP.

6.5.3 Waar kan je informatie / goede voorbeelden vinden?

Voor de [intranetsite over indexering](#).

Op de site is ook een handige tool voor indexeringen te vinden.

7 Productie / realisatie



7 Productie / realisatie

7.1 Inleiding

Dit hoofdstuk gaat over het dagelijkse beheer en de beheersing van de financiën. Over – met andere woorden – het systematisch bijhouden van de financiële administratie. Je moet hierbij denken aan zaken als prognose eindstand, voortgang van het project, kasritmes en wijzigingen. Dit is belangrijk om binnen een project ‘in control’ te zijn: je weet wat er speelt en kan tijdig bijsturen waar en wanneer dat nodig is. In dit hoofdstuk krijg je antwoord op de vraag wat er van jou als MPB-er wordt verwacht.

Het hoofdstuk bestaat uit de volgende onderdelen:

- kosten en uitgaven;
- opbrengsten en ontvangsten;
- beheer financiële administratie;
- eindejaarsactiviteiten.

Het onderdeel ‘kosten en uitgaven’ gaat in op de belangrijkste verschillen tussen het BLS- en het GVKA-stelsel. Dit is van belang bij de inrichting van de bronsystemen aan het begin van je project (zoals SAP).

‘Opbrengsten en ontvangsten’ geeft inzicht in het verschil tussen opbrengsten en ontvangsten. Binnen het BLS spreken we over opbrengsten en binnen het GVKA-stelsel over ontvangsten. Aan de basis van zowel opbrengsten als ontvangsten liggen contractuele afspraken. In dit onderdeel lees je wat de rol is van de MPB-er en wat hij moet doen zodat de facturatie uiteindelijk tijdig kan plaatsvinden.

‘Beheer financiële administratie’ gaat in op het bijhouden van de financiële administratie. De belangrijkste financiële aspecten die beheerst moeten worden, zijn de prognose eindstand (van uitgaven en ontvangsten), de planning van de kasritmes en de voortgang van het project.

Aan het einde van ieder jaar maakt de Corporate Dienst afspraken over de spelregels voor de financiële jaarafsluiting. In het onderdeel ‘Eindejaarsactiviteiten’ staan de activiteiten beschreven die je als MPB-er moet uitvoeren voor een project.

7.2 Kosten en uitgaven

7.2.1 Introductie

In hoofdstuk 1 heb je al kunnen lezen dat de financiële administratie van Rijkswaterstaat wordt gevoerd op basis van twee verschillende stelsels: het batenlastenstelsel (BLS) en de Geïntegreerde Verplichtingen Kasadministratie (GVKA).

BLS (batenlastenstelsel)

Bij het BLS vindt financiering plaats vanuit de bijdrage Agentschap van het Ministerie van IenW. Dit betekent dat het Agentschap Rijkswaterstaat het risico draagt. Binnen het BLS is er sprake van een kostenbudget voor projecten; dit betekent dat niet de betaling van een factuur, maar de prestatieverklaring leidend is voor het boeken van de kosten (en opbrengsten). BLS-projecten zijn veelal beheer- en onderhoudsprojecten, waarbij mee- en tegenvallers uitwisselbaar zijn binnen RWS.

GVKA (Geïntegreerde Verplichtingen Kasadministratie)

Binnen het GVKA-stelsel vindt de administratie en verantwoording van de kasstroom (betalingen) en de verplichtingenstroom (bestellingen) gescheiden van elkaar plaats. Vergeleken met financiering vanuit de bijdrage Agentschap loopt Rijkswaterstaat bij financiering vanuit het GVKA-stelsel een beperkter risico.

Bij het GVKA-stelsel is sprake van daadwerkelijke uitgaven op het moment dat een factuur betaald is. GVKA-projecten zijn veelal aanleg- en renovatieprojecten, waarbij mee- en tegenvallers door beleid moeten worden geaccordeerd.

Financiën Rijkswaterstaat in SAP

De verschillende onderdelen die in de vorige alinea's over de financiering van projecten van Rijkswaterstaat zijn benoemd, zijn ook terug te vinden in de wijze waarop het financiële systeem (SAP) is ingericht.

SAP kent administratief twee bedrijven, bedrijf 2000 (BLS) en bedrijf 2500 (GVKA).

Grootste verschillen tussen GVKA en BLS

- In beginsel mag niet worden geschoven tussen GVKA- en BLS-budget, dit is slechts mogelijk na toestemming van de Bestuursstaf.
- Het moment waarop sprake is van belasting van het projectbudget is voor de stelsels verschillend. Dit is met name van belang bij de eindejaarsactiviteiten en het plannen van de jaarprognoses. Bij BLS is het moment dat je de prestatieverklaring in SAP boekt leidend en bij GVKA is dat het moment dat de factuur is betaald.
- In SAP gebruik je andere overzichten voor het monitoren van de realisatiestanden. Voor BLS is dat bijvoorbeeld ZPS11 en voor GVKA ZPS05. In SAP BO rapport RWS127.
- BLS-budget valt onder de verantwoordelijkheid van RWS; binnen het begrotingskader zijn mutaties mogelijk. GVKA-budget is projectgebonden; voor budgetmutaties is akkoord nodig op beleidsniveau.

7.2.2 Proces

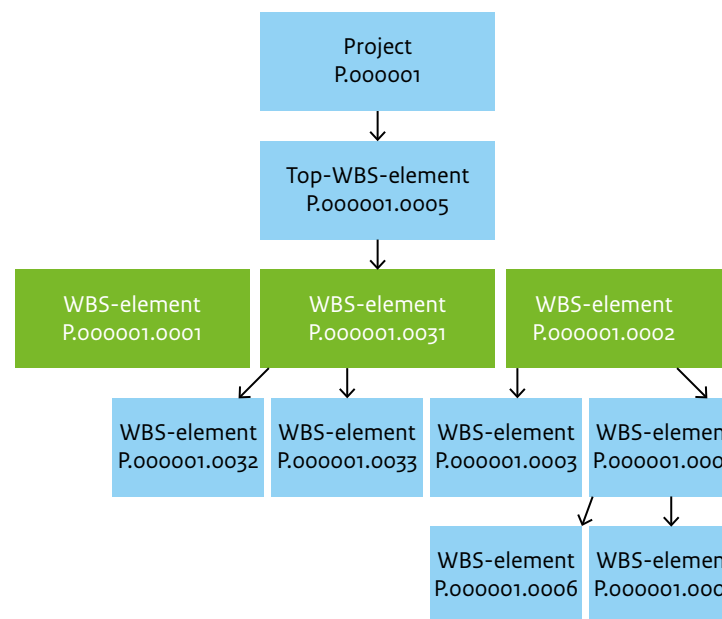
7.2.2.1 Waarmee start het proces?

Het is noodzakelijk om bij de start van een project vooraf goed over de financiële inrichting van het project na te denken. Laat je hierbij adviseren door de adviseur managementcyclus (van Bedrijf RWS) binnen je RWS-onderdeel. In de 'projectbuilder' in SAP richt je de gekozen structuur van je project in binnen een Work Breakdown Structure (WBS).

Een projectstructuur bestaat uit een projectdefinitie, een top-WBS-element (niveau 1), één of meer WBS-elementen op niveau 2 en daaronder een boom van WBS-elementen van willekeurige lengte. In figuur 13 staat een voorbeeld van een projectstructuur, waarbij de groene vlakken WBS-elementen zijn op niveau 2.

Er zit geen grens aan het aantal lagen onder niveau 2 en ook niet aan het aantal WBS-elementen per laag (behalve op niveau 1, daar is altijd maar 1 WBS-element).

Figuur 13 Niveau 2 in de projectstructuur ('de backbone')



Niveau 2 in de projectstructuren is binnen Rijkswaterstaat de belangrijkste laag in de projectstructuren. Het niveau is belangrijk omdat:

- binnen een projectsturingsproject op dat niveau onderscheid wordt gemaakt naar de verschillende fases van een project (planuitwerking/aanleg/ontvangsten) en hun verschillende budgetten en planningen;
- in de gekoppelde systemen (zoals projectendatabase en RUPS) de koppeling op dit niveau wordt gelegd, zodat in die systemen niveau 2 het laagst getoonde niveau is;
- de budgetten in RUPS gekoppeld worden aan dit niveau in SAP;
- niveau 2 het laagste niveau is waarop én budgetten én planningen én realisaties beschikbaar moeten zijn.

7.2.2.2 Wat is de beoogde output?

SAP bouwt in de projectbuilder de structuur van je project. Dit is de basis voor de financiële realisatie van het project. Als de koppelingen goed zijn, worden deze gegevens automatisch op een juiste manier gepresenteerd in de projectendatabase. In de opbouw van de projectbuilder is er onderscheid in GVKA- en BLS-projecten.

7.2.2.3 Welke behoefte heeft de ontvanger en wat doet hij ermee?

De opdrachtgever heeft behoefte aan juiste en tijdige informatie en met name een juiste inschatting van de kosten en uitgaven van een project en in welk jaar de uitgaven zijn te verwachten. Hierdoor is hij in staat om een realistische prognose en managementcontract op te stellen, de voortgang te monitoren en bij te sturen wanneer nodig.

7.2.2.4 Wie zijn erbij betrokken?

De adviseur managementcyclus van de afdeling Bedrijf RWS kan je helpen bij het inrichten van het project en bij de inrichting van SAP. Als deze op elkaar aansluiten heb je hiervan veel profijt met het beheren van je financiële administratie. Het aanmaken van een nieuw P-project loopt via de CD. Bij S-projecten (zie 1.5.1) wordt het project door de afdeling Bedrijf RWS aangemaakt.

7.2.2.5 Wat moet je als MPB-er doen?

Activiteit	Wat te doen?	Wanneer te doen?
Coördineren	Inrichten van SAP.	Bij start project.
Uitvoeren	Als MPB-er verwerk je de juiste realisatiestanden in je eigen financiële administratie en weet je waar je deze informatie kunt vinden.	Gedurende de looptijd van het project.
Beoordelen	Als MPB-er maak je een inschatting wanneer het budget wordt belast (realisatie).	Met name bij eindejaar activiteiten.
Ondersteunen	Je ondersteunt de projectmanager bij het aanvragen van het uitvoeringsbesluit/scopewijzigingen. En je zorgt dat het project gekoppeld is aan de juiste financieringsbronnen.	Bij start project en scopewijziging.

7.2.2.6 Wat wordt er van je gevraagd aan houding en gedrag?

Als MPB-er besef je het belang van een juiste financiële administratie en zorg je ervoor dat de realisatiestanden in SAP een juiste weergave zijn van de financiële voortgang van je project. Je verwerkt nieuwe feiten en gebruikt omgekeerd de financiële administratie om besluitvorming te faciliteren. Je deelt deze kennis met anderen.

7.2.3 Waar kan je informatie / goede voorbeelden vinden?

[Bedrijfsvoering site RWS](#)

[SAP-opleidingen](#)

[Alles over projectbeheersing](#)

7.3 Opbrengsten en ontvangsten

7.3.1 Introductie

In deze paragraaf komt aan de orde hoe opbrengsten en ontvangsten geïnitieerd kunnen worden. Binnen het BLS spreken we over opbrengsten, binnen het GVKA-stelsel van ontvangsten.

Er zijn meerdere soorten opbrengsten en ontvangsten:

- 1 opbrengsten en ontvangsten waaraan een contractuele afspraak ten grondslag ligt;
- 2 ontvangsten die samenhangen met werkzaamheden voor derden;
- 3 opbrengsten als gevolg van schades;
- 4 terugvordering van te veel betaalde bedragen;
- 5 te verkopen gronden, bijvoorbeeld in het geval wanneer er stukken grond overblijven (overhoeken).

Realiseer je dat een ontvangsbudget dezelfde status heeft als een (taakstellend) uitgavenbudget. Wanneer ontvangsten niet binnenkomen, ontstaat een tekort, net als wanneer de uitgaven hoger uitvallen. In beginsel is het nodig het project te versoberen.

Tip

Denk bij opbrengsten/ontvangsten aan het tijdig inwinnen van het verplichte btw-advies (zie hoofdstuk 9).

Tip

Bij het opstellen van een contract is het noodzakelijk contact op te nemen met het programma RWS Partner. Op dit moment wordt niet in alle contracten rekening gehouden met de kosten van de inzet van RWS-personeel en andere kosten van RWS.

Wat wordt gedaan met genoemde soorten opbrengsten en ontvangsten?

Ad 1 Opbrengsten en ontvangsten waaraan een contractuele afspraak ten grondslag ligt.

Binnen een project of afdeling van RWS worden afspraken gemaakt voor het uitvoeren van activiteiten die worden (mede-) gefinancierd door een (lagere) overheid of derden. RWS is opdrachtnemer. Als beide partijen tot overeenstemming komen, wordt een convenant, bestuursovereenkomst, contract of schriftelijke afspraak opgesteld en door alle partijen getekend.

Voor RWS is hiervoor UDO ingericht. UDO staat voor Uniform Digitaal Ontvangstenregister. Om UDO te gebruiken, is het nodig een aantal stappen te doorlopen. Let wel: dit zijn de stappen voor de gehele 'keten' binnen RWS. De MPB-er speelt een rol bij (slechts) een klein deel van dit proces. Toch is het goed om het gehele proces een keer door te nemen, zodat je de rol van iedere partij (beter) begrijpt

Tip

Bij het opstellen van een convenant/bestuursovereenkomst is het van belang dat er afspraken worden gemaakt over de indexeringen en het kasritme van de ontvangsten. Het moet duidelijk zijn met welk prijspeil de ontvangsten worden vastgelegd. De jaren waarin de ontvangsten binnenkomen hebben invloed op het beschikbare budget in de begroting. Zorg dat in het scopeformulier ook is vastgelegd met welke prijspeil de ontvangsten zijn vastgelegd.

Tabel 8 UDO proces

Processtap	Omschrijving	Wie
1 Aanleggen dossier (zaak)	Voorafgaand aan het ontstaan van een juridische verplichting (in dit geval een juridisch afdwingbaar recht) legt de RWS-dienst hiervan een digitaal dossier aan.	D3: afdeling inkoop op verzoek van de 'lijn'.
2 Voorbereiden (bestuurlijke) afspraken	Binnen een project of afdeling van RWS worden afspraken gemaakt over het uitvoeren van activiteiten die worden (mede-) gefinancierd door een (lagere) overheid of derden. RWS is opdrachtnemer. Status is 'offerte'.	D3: 'lijn' In overleg met Bedrijf RWS/CD, afdeling inkoop.
3 Sluiten en ondertekenen overeenkomst	Als beide partijen overeenstemming hebben bereikt, wordt het convenant, de bestuursovereenkomst, contract of schriftelijke afspraak opgesteld en ondertekend door de opdrachtgever (lagere overheid/derden).	D3: 'lijn' in overleg met Bedrijf RWS/CD, afdeling inkoop.
4 Registreren overeenkomst in register	Verantwoordelijke laat bestuurlijke overeenkomst of convenant registreren bij beheerder van het ontvangstenregister. Status is 'verkooporder' (ontvangstrecht). Het komt voor dat registratie op een eerder moment plaatsvindt, bij status 'offerte'.. Vaak gebeurt dit voordat een projectteam een opdracht krijgt.	D3: omgevingsmanager.
5 Uitvoering werkzaamheden	RWS voert de activiteit uit. Het vastleggen van uitbestede werkzaamheden vindt plaats in het inkoopproces.	D3: project, afdeling inkoop.

Processtap	Omschrijving	Wie
6 Instellen Vordering	Vanuit de dienst (project/afdeling) komt het signaal voor het opstellen van een uitgaande factuur, conform de afspraken in de overeenkomst.	D3:CD op verzoek van het project (MPB).
7 Invordering	Bewaken en innen vordering: eventueel aanmanen en incasso. N.B. Indien de incassofase dit vereist, kan het volledige ontvangstenregister bij de Dienst opgevraagd worden en komt de Dienst ook bij deze processtap aan bod.	CDR-FA (debiteurenadministratie).
8 Ontvangst Bedrag	Debiteur betaalt RWS het verschuldigde bedrag.	CDR-FA (accounting).
9 Ontvangst-rechtenbeheer	De diensten (bijv. juridische afdeling) bewaken de volledigheid, tijdigheid en juistheid van de overeenkomsten in het register.	D3: Bedrijf RWS.
10 Afsluiten dossier (zaak)	Onderbouwing van de gemaakte kosten (stap 5) in relatie tot de ontvangsten (stap 8) vindt plaats binnen project/afdeling. Het ontvangstenregister wordt met de laatste ontvangst afgesloten.	D3: Project (MPB) in overleg met CD.

Bovenstaande tabel vat het UDO-proces samen.

Ad 2: Opbrengsten als gevolg van schades, zie ook paragraaf 9.5:

Ten aanzien van schades, CMV_CMI (centraal meldpunt incident management vrachtwagens resp. personenauto's) en leges, zorgt het project dat de schades (bijvoorbeeld van railschades) via de opdrachtnemer worden gerepareerd en betaald. Achteraf vindt mogelijk terugvordering plaats bij de veroorzaker van de schade. Dit komt in dit onderdeel verder niet aan de orde.

Ad 3 Terugvordering van te veel betaalde bedragen

Wanneer aan een leverancier te veel betaald is, dan moet er bij een volgende termijn een verrekening plaatsvinden. Wanneer op de desbetreffende leverantie geen vordering meer open staat, wordt het te veel betaalde bedrag via een creditnota vereffend.

7.3.2 Proces

7.3.2.1 Waarmee start het proces?

Om als MPB-er goed te kunnen omgaan met opbrengsten en ontvangsten heb je nodig:

- Ad 1) Getekende overeenkomst of convenant. De verantwoordelijke (lees omgevingsmanager) laat de bestuurlijke overeenkomst of het convenant registreren bij de beheerder van het ontvangstenregister.
- Ad 2) Schaderegistratie via CD in SAP. In SAP wordt een WBS-element aangemaakt indien de schademelding volledig is. Dat wil zeggen: wanneer de raming, het proces-verbaal en de foto's aanwezig zijn.
- Ad 3) Bestelontwikkeling in SAP. Staan er nog vorderingen (termijnen) open?

Tip

Zorg dat je als MPB-er betrokken bent bij het opstellen van convenanten en / of overeenkomsten, zodat voor jou duidelijk is welke financiële consequenties dit heeft voor je project. UDO en scope moeten op elkaar aansluiten. Verhogingen of verlagingen van het bedrag aan ontvangsten kunnen effect hebben op de hoogte van het taakstellend uitgavenbudget.

7.3.2.2 Wat is de beoogde output?

Voor alle soorten opbrengsten en ontvangsten dient de juiste facturatie plaats te vinden (ad 1 en ad 2). Bij het terugvorderen (ad 3) van te veel betaalde bedragen, is het van belang te kijken of er nog betalingstermijnen zijn, waarop het te veel betaalde bedrag ingehouden kan worden. Als dat niet mogelijk is, moet de MPB-er contact opnemen met de CD over het opstellen van een creditnota.

7.3.2.3 Welke behoefte heeft de ontvanger en wat doet hij ermee?

Alle partijen die betrokken zijn bij het convenant of de bestuursovereenkomst zijn gebaat bij een juiste factuurafhandeling conform contract of overeenkomst. Vaak schakelt Rijkswaterstaat een uitvoerende partij in, die de afspraken uit de overeenkomst realiseert. Ook zij zijn erbij gebaat dat er tijdig facturatie plaatsvindt voor de door hen uitgevoerde werkzaamheden. Een voorbeeld hiervan is het in RWS-contract meenemen van werkzaamheden op het onderliggend weggennet, waarvan een gemeente beheerder is.

7.3.2.4 Wie zijn erbij betrokken?

- omgevingsmanager (bij overeenkomsten);
- Corporate Dienst;
- contractmanager (betreffende prestatieverklaringen).

7.3.2.5 Wat moet je als MPB-er doen?

Activiteit	Wat te doen?	Wanneer te doen?
Bewaken	Bewaak dat financiële afspraken in een overeenkomst passen binnen de scope en het budget. Let vooral ook op of er afspraken omtrent btw-plicht zijn gemaakt (zie ook hoofdstuk 9). Zorg dat de financiële consequenties zodanig in de overeenkomst terechtkomen dat administratie zo effectief mogelijk kan worden bijgehouden.	Bij opstellen van overeenkomst.
Controleren	Controleer of er een ontvangstendossier is vastgelegd en of er een tweezijdig getekende overeenkomst is.	Uiterlijk bij opstellen factuur.
Uitvoeren	Wanneer werk door opdrachtnemer wordt uitgevoerd en op een ander tijdstip wordt teruggevorderd bij de partner uit de overeenkomst, leg dan separaat voor dat deel een aparte bestelling vast in SAP. Bij GVKa moet dit onder een apart WBS-element, bij BLS hoeft dat laatste niet.	Voor de uitvoering.
Bewaken	Bewaak dat er tijdig en rechtmatig een prestatieverklaring plaatsvindt. Dit geldt voor schadeafhandeling, maar ook voor onderdelen van het uit te voeren werk waar een financiële bijdrage tegenover staat.	Tijdens de uitvoering.
Uitvoeren	Zorg dat er via de CD een factuur uitgaat.	Als prestatie is geleverd waarvoor bijdrage geldt.

7.3.2.6 Wat wordt er van je gevraagd aan houding en gedrag?

Je houdt controle op de voortgang van activiteiten. Je onderneemt tijdig actie als zich afwijkingen dreigen voor te doen. Hierbij ga je lastige situaties niet uit de weg en wijk je zo nodig gemotiveerd af van gemaakte afspraken en procedures.

7.4 Beheer financiële administratie

7.4.1 Introductie

In deze handreiking ben je als MBP-er al vele onderwerpen tegengekomen. Al deze onderwerpen moeten systematisch worden bijgehouden. Financieel beheer wil niets anders zeggen dan het opstellen, verwerken, vastleggen, controleren en verantwoorden van financiële feiten. Hoofdstuk 2 gaat in op de verschillende administratiesystemen van RWS. Voor financiën is dit SAP. Voor de beheersing en analyse van financiën hebben de meeste projecten echter een eigen systeem (vaak Excel) ontwikkeld. Er kleven risico's aan het gebruik van een zelf ontwikkelde 'schaduwboekhouding':

- 1 gegevens kunnen verkeerd worden overgenomen uit bronsystemen;
- 2 er kunnen fouten sluipen in gebruikte formules.

Maak daarom zoveel mogelijk gebruik van rapportages vanuit SAP Business Objects.

Tip

Wil je toch een eigen Excel gebruiken voor onderbouwing, check dan eens bij je collega's. Er zijn tal van voorbeelden bij hen te halen. Ga je zelf aan de gang, gebruik dan minimaal onderstaande basis:

Budget	Realisatiestand	Prognose	Vershil budget - prognose

7.4.2 Proces

7.4.2.1 Waarmee start het proces?

Bij de start van een project is het nodig een overzicht van de financiële administratie in te richten. Hiervoor kan Excel worden gebruikt. De belangrijkste financiële onderdelen die beheerd en beheerst moeten worden zijn de prognose eindstand, de planning van de kasrhythmes en de voortgang van het project. Het financiële overzicht kan onder meer de volgende onderdelen bevatten:

- 1 realisatie;
- 2 openstaande bestellingen;
- 3 raming nog te contracteren;
- 4 VTW's in behandeling (zie hoofdstuk 2);
- 5 risicoreservering uit risicodossier;
- 6 post onvoorzien – onvoorzien.

Alle onderdelen samen vormen de prognose eindstand. Door de prognose eindstand af te zetten tegen het taakstellend budget, is het mogelijk te bepalen of uitvoering van het project (nog) binnen het budget plaatsvindt.

SAP is de basis voor je eigen financiële administratie. Diverse brongegevens kun je direct uit SAP overnemen. Daarom is het belangrijk om SAP altijd actueel te houden en maandelijks checks uit te voeren. Stel jezelf hierbij vragen als:

- staan er facturen open waar nog geen prestatieverklaring (PV) voor is gegeven (tijdige betaling) (prestatieverklaarder)?
- staan er PV-en open waarvoor nog geen factuur binnen is (CD)?
- staan er bestellingen open die afgewikkeld moeten worden (prognose)?
- staat het juiste bedrag van de bestelling nog op het huidige jaar of moet deze verschoven worden naar volgende jaren (prognose) (IC&M)?

Tip

Soms bevat een financieel overzicht zoveel informatie dat het niet meer overzichtelijk is. Richt daarom het bestand in als een Excel database, zodat je er draaitabellen van kan maken. Een groot voordeel hiervan is dat je dan ook kan structureren en analyseren en dat je bij besprekingen mensen niet belast met te veel informatie.

Ad 1 Realisatie

Realisatiestanden kunnen periodiek uit SAP worden gehaald.

Tip

ZPS 05 Overzicht om bestel- en betaalontwikkeling op een project te bekijken.
ZPS 03 Gedetailleerd overzicht om bestel- en betaalontwikkeling op project te bekijken.

Let op: Er wordt erg gestuurd op de kolom 'besteed'. Als je bestellingen niet met de goede leverdatum in SAP zet, kan je prognose lager zijn dan de kolom 'besteed'. Dit leidt tot vragen.

SAP Business Objects:

Met SAP Business Objects kunnen standaard rapporten worden gedraaid met financiële informatie op projectniveau. Bij elke dienst werkt een aantal businessanalisten. Deze mensen zijn in staat om bestaande rapporten aan te passen aan de specifieke wensen die binnen een project bestaan. Ook kun je aan deze mensen vragen om een bepaald rapport voor je in te plannen. Je krijgt dan het rapport op een vast moment in de week of maand in je mailbox.

Op [intranet](#) staat uitleg waar je deze rapporten kan vinden, hoe je ze kan opstarten en hoe je deze financiële cijfers moet interpreteren.

Ad 2 Openstaande bestellingen

Openstaande bestellingen kunnen uit SAP worden gehaald.

Ad 3 Raming nog te contracteren

Voor de raming 'nog te contracteren' kan op basis van challenge-gesprekken met andere IPM-rolhouders een realistische inschatting van de kosten van het project worden gemaakt. Vaak geven de deelprojectleiders een maximale kostenverwachting. Daarnaast is het handig om helder te krijgen wat de minimale uitgavenverwachting is. De MPB-er moet samen met zijn adviseurs de kosten beoordelen om eventuele luchtballonnen uit de prognoses te halen. Het is zaak jaarlijks een kostenraming op te stellen (hoofdstuk 3).

Ad 4 VTW's in behandeling

Zie hoofdstuk 2 voor meer informatie over de VTW-tool.

Er zijn twee soorten risicoreserves opgenomen in je prognose (en als het goed is in je budget): de reservering voor benoemde risico's en de reservering voor onbenoemde risico's.

Ad 5 Risicoreservering uit het risicodossier (benoemd)

Wanneer een risico wordt benoemd, dan wordt dit in het risicodossier gekwantificeerd. Kans x geld geeft dan de verwachtingswaarde weer. Deze waarde kan verdeeld worden naar de deelprojecten en aldaar opgenomen worden.

Ad 6 Post onvoorzien-onvoorzien (onbenoemde risicoreservering)

Deze post wordt geschat op basis van onder meer de fase waarin het project zich bevindt, de aard en complexiteit van het project (technisch, organisatorisch/omgeving), het type contract (D&C of DBFM) en het aanbestedingsresultaat. Deze waarde is een risicoreservering (onbenoemd) welke door projectbeheersing in overleg met de kostenpool wordt ingeschat.

De punten 'ad 3 tot en met ad 6' worden jaarlijks meegenomen in de SSK-raming.

Tip

De waarde van de (risico)reservering genoemd bij ad 6 wordt op een boekjaar gezet ruim na oplevering van het project maar minimaal 2 jaar na het lopende jaar (is jaar t). Dit in verband met de begrotingsbijdrage voor het jaar t+2.

Planning kasritmes

De financiële prognose geeft aan welke financiële verplichtingen er zijn of verwacht worden en hoe deze kosten zijn verdeeld over de looptijd van het project. Deze planning van kasritmes wordt gebruikt als input voor de meerjarenprognose, ook wel rolling forecast genoemd. Zie hiervoor hoofdstuk 8: managementcyclus.

Hoe ga je om met wijzigingen tijdens de realisatiefase?

De projecten van RWS zijn niet statisch. Dat betekent dat tot en met de realisatiefase wijzigingen kunnen optreden, die financiële consequenties kunnen hebben. Er zijn diverse soorten wijzigingen, waaronder bijvoorbeeld scopewijzigingen en contractwijzigingen (Voorstel tot Wijziging = VTW).

In de realisatiefase van projecten leiden wijzigingen met financiële consequenties tot contractwijzigingen. Bij de bepaling van de financiële consequenties van contractwijzigingen (VTW) kunnen kostendeskundigen betrokken zijn. Zie voor meer informatie de intranetsite van de kostenpool.

VTW's zijn financieel afgedekt door de risicoreservering (onderdeel van de projectraming). Gecontroleerd moet worden of de VTW's in het voorziene deel van de risicoreservering zijn opgenomen. Is dit niet het geval, dan dient een VTW ten laste te komen van het onvoorzien deel. De prognose van onvoorzien wordt (naar beneden) bijgesteld en het deel 'nog aan te gane verplichtingen' wordt met de waarde van het VTW verhoogd.

Bij het vastleggen van VTW's in de RWS-brede systemen (zoals SAP, VTW-database zie hoofdstuk 2) wordt alleen financiële en geen inhoudelijk betekenisvolle informatie (over oorzaken of categorieën) vastgelegd.

Tip

Benieuwd naar hoe het actuele VTW-proces eruitziet? [Lees hier dan verder.](#)

7.4.2.2 Wat is de beoogde output?

Het is zaak uiteindelijk een overzicht van kosten en opbrengsten of een overzicht van uitgaven en ontvangsten op te leveren. Vanuit de financiële administratie in SAP wordt de input automatisch opgenomen in de projectendatabase.

7.4.2.3 Welke behoefte heeft de ontvanger en wat doet hij ermee?

De projectmanager en de opdrachtgever worden gedurende het jaar geïnformeerd over de formele standlijnen. Dit zijn de standlijnen die onderdeel zijn van de T-rapportage. Het cluster, of project werkt ter onderbouwing van de prognose veelal met werkbestanden die voorzien in de (dagelijkse) informatiebehoefte. Om in de informatiebehoefte van de opdrachtgever te voorzien, wordt echter altijd gebruikgemaakt van de formele rapportages tijdens de T-momenten.

De projectmanager stelt bij elke T-rapportage vast waar hij met zijn prognose eindstand op uitkomt. Mutaties ten opzichte van het beschikbare budget vereisen een toelichting.

7.4.2.4 Wie zijn erbij betrokken?

De MPB-er krijgt vanuit het IPM-team input ten behoeve van het overzicht financieel beheer. Onderstaand de bijdrage van de verschillende IPM-ers:

- MPB-er: heeft zicht op alle 'light'-inkopen, inhuur en andere kleine projectkosten, risicoreserveringen.
- CM: heeft zicht op alle nog af te sluiten contracten; Contractadviseur: alle afgesloten contracten (toetst normaliter ook de termijnstaat), geven prestatieverklaring;
- TM: heeft zicht op alle technisch specifieke opdrachten (bijvoorbeeld ontwerpkosten);
- OM: heeft zicht op alle omgevingsgerichte en conditionerende kosten: bijvoorbeeld kabels en leidingen, vastgoed, onderzoeken, communicatiekosten et cetera;
- PM: heeft zicht op alle budgetten en de overkoepelende kosten.

7.4.2.5 Wat moet je als MPB-er doen?

Activiteit	Wat te doen?	Wanneer te doen?
Zorgt voor	Zorg voor een eigen werkbestand voor het beheren van de financiën van het project. Dit is geen verplichting. Bedenk als MPB-er welke informatiebehoefte er is en of deze uit SAP gehaald kan worden. Als het eenvoudiger is om te werken met eigen bestanden ter onderbouwing van de uiteindelijke gegevens in SAP, dan kan dat.	Aan het begin van het project.
Zorgt voor	Actualiseer periodiek de financiële administratie, inclusief het bepalen van de prognose eindstand en de kasritmeplanning	Periodiek, bijvoorbeeld maandelijks maar in ieder geval voor de T-momenten.
Zorgt voor	Controleer of en hoe een VTW is afgedekt inde risicoreservering. Vervolgens zorg je ervoor dat de prognose van risicoreservering wordt bijgesteld en de VTW als aan te gane verplichting wordt vastgelegd.	Bij optreden van een wijziging.

7.4.2.6 Wat wordt er van je gevraagd aan houding en gedrag?

Als MPB-er moet je een goede financiële rapportage kunnen maken die alle IPM-leden kunnen lezen. Daarnaast moet je de voortgang controleren, afwijkingen tijdig kunnen signaleren en de juiste procedures volgen. Informatieanalyse is een belangrijk onderdeel van dit hoofdstuk. Niet in de laatste plaats omdat je de informatie op juistheid moet weten te schatten en hierbij in scenario's moet kunnen denken.

7.4.3 Waar kan je informatie / goede voorbeelden vinden?

[Vernieuwd VTW-proces](#)

[SAP handreiking](#)

[SAP Business Objects](#)

[Kader prognose eindstand](#)

[Zie site kostenpool voor het ramen van VTW's](#)

7.5 Eindejaar-activiteiten

7.5.1 Introductie

De financiële jaarafsluiting RWS is een wettelijke plicht. Hiermee geeft RWS behalve aan het Bestuur ook de Audit Dienst Rijk (ADR), de Algemene Rekenkamer (AR) en de Hoofddirectie Financiën Management en Control (FMC) inzage in het financiële 'reilen en zeilen' van RWS. Jaarlijks wordt in december periode 12 afgesloten (iedere periode komt overeen met 1 kalendermaand). In de daarop volgende maanden vindt, in de speciale perioden 13 en 14, het doorvoeren van correcties plaats. Ook wordt dan gewerkt aan de Jaarrekening.

Er gelden afspraken en spelregels voor het gecontroleerd en rechtmatig laten verlopen van de financiële jaarafsluiting voor zowel GVKA- als BLS-projecten. Hierbij is de MPB-er nauw betrokken.

De laatste betalingen worden altijd op één van de laatste dagen van het jaar uitgevoerd. De laatste betaaldag binnen het GVKA-stelsel valt vaak net voor kerst. Dit onder voorbehoud dat het met het ministerie overeengekomen maximum aan betalingen niet wordt overschreden. Hiervoor heeft de CFO versterkt kasmanagement ingesteld: in de laatste weken van het jaar wordt er nauwlettend op toegezien dat de uitputting volgens plan verloopt. Voor GVKA-facturen die na een gecommuniceerde garantiedatum worden aangeleverd of die niet voldoen aan de criteria, kan de betaling in het lopende jaar niet worden gegarandeerd.

Voor BLS-projecten geldt dat, wanneer de prestatie in het lopende jaar is geleverd, de prestatieverklaarder of de aangewezen plaatsvervanger de prestatieverklaring uiterlijk voor een vooraf gecommuniceerde datum moet geven. In tegenstelling tot GVKA-projecten hoeft de factuur niet op deze datum binnen te zijn. De prestatie moet wel zijn geleverd. De kosten vallen dan in het lopende boekjaar. De betalingen kunnen vervolgens in het volgende jaar plaatsvinden.

Voor E-size-facturen – onder meer van toepassing op inhuur – geldt de bijzonderheid dat de PV in het programma E-size wordt gegeven. Houd er rekening mee dat de gegevens pas via een interface in de SAP-administratie terechtkomen, nadat de leverancier de proforma factuur in E-size heeft goedgekeurd. De uren moeten in E-size rond 23 december worden ingevuld en geaccordeerd. De betaling vindt plaats op de laatste dagen van het jaar.

7.5.2 Proces

7.5.2.1 Waarmee start het proces?

- prognose eindstand van het lopende jaar;
- ZPS11 (SAP) om de bestelontwikkeling, pv-ontwikkeling in de gaten te houden.

7.5.2.2 Wat is de beoogde output?

Een juiste stand van de betalingen en verplichtingen (GVKA) in SAP.

7.5.2.3 Welke behoefte heeft de ontvanger en wat doet hij ermee?

Bedrijf RWS monitort of de targets zoals gesteld in het managementcontract gehaald zijn voor de diverse netwerken.

7.5.2.4 Wie zijn erbij betrokken?

- IPM-rolhouders (GVKA- en BLS-projecten), en prestatieverklaarders;
- Bedrijf RWS voor monitoring van het halen van de juiste eindstand;
- CD voor factuuradministratie.

7.5.2.5 Wat moet je als MPB-er doen?

tabel 10 Bij GVKA-projecten:

Activiteit	Wat te doen?	Wanneer te doen?
Controleren	Controleer of er nog voldoende verplichtingenruimte aanwezig is (via ZPSM02), om de noodzakelijke betalingen aan het eind van het jaar nog te kunnen doen.	Eind augustus dient ten behoeve van de Najaarsnota een opgave te worden gedaan van de benodigde verplichtingen met een toelichting op een eventuele bijstelling.
Controleren	Informeer Bedrijf RWS van GPO en PPO over betalingen die absoluut in het lopende jaar doorgang moeten vinden (bijvoorbeeld omdat een betaalgarantie contractueel is vastgelegd of grondaankopen noodzakelijk zijn voor de voortgang van het project et cetera). Bedrijf RWS geeft deze informatie door aan de Bestuursstaf zodat zij hiervoor ruimte kunnen reserveren in de begroting. Omdat voor deze betalingen begrotingsruimte wordt gereserveerd, moeten deze betalingen wel HARD zijn. Dat wil zeggen dat de bestelling is vastgelegd en conform vastlegging ook betaald zal worden.	Voor 1 december van het lopende jaar.
Uitvoeren	Zorg ervoor dat de prognose in SAP (plan 5) realistisch is.	Periodiek, bijvoorbeeld minimaal maandelijks. De gegevens worden maandelijks gebruikt voor het RWS Dashboard maar in ieder geval voor de t-momenten. In de maand november dient het wekelijks te gebeuren in het kader van versterkt kasmanagement.
Communiceren	Voor het GVKA-stelsel geldt dat alle facturen voor een vooraf gecommuniceerde datum bij de Corporate Dienst crediteurenadministratie in Utrecht aanwezig moeten zijn. Bovendien moet je ze voorzien van een juist en geldig bestelnummer, kostenplaats en kostenactiviteit.	Datum wordt jaarlijks gecommuniceerd.

Activiteit	Wat te doen?	Wanneer te doen?
Controleren	Controleer of er een voldoende prestatieverklaring is ingevoerd op de SAP-bestelling.	Vóór de gecommuniceerde datum.
Controleren	Alle convenanten/ontvangsten dienen in UDO (SAP) vastgelegd te zijn. Zorg ervoor dat alle kosten die doorberekend moeten worden ook daadwerkelijk zijn gefactureerd. De ontvangstfacturen (GVKA) die voor 31 december in het lopende jaar betaald worden aan RWS, worden geboekt in dat jaar. Aangezien RWS een betalingstermijn van 30 dagen hanteert, zal de Corporate Dienst normaliter de ontvangstfacturen vóór 30 november moeten versturen. Zorg dat alle getekende inkoopopdrachten (bestellingen) in SAP vastgelegd zijn. Aan het eind van het jaar mogen er dus geen getekende inkoopopdrachten meer zijn die niet in SAP zijn geregistreerd. Om te waarborgen dat eind van het jaar de juiste en volledige verplichtingenstand in SAP staat, moeten de actuele meerjarige indexeringsbedragen in SAP zijn vastgelegd middels een bestelling.	Vóór 30 december.
Uitvoeren	Bekijk voor alle openstaande ATB's met een leverdatum in lopende jaar of deze nog in het lopende jaar gegund worden, of dat de leverdatum verzet moet worden. Geef richting inkoop de nieuwe leverdatum aan. Als de opdracht niet doorgaat, kan de ATB verwijderd worden.	Rondom jaarwisseling.

7.5.2.5 Wat moet je als MPB-er doen?

tabel 11 Bij BLS-projecten:

Activiteit	Wat te doen?	Wanneer te doen?
Uitvoeren	Zorg ervoor dat de prognose in SAP (plan 5) realistisch is.	1 december.
Communiceren	Als de prestatie in het lopende jaar is geleverd, moet de prestatieverklaarder of aangevozen plaatsvervanger de prestatieverklaring uiterlijk op de desbetreffende datum vóór 17:00 uur in SAP invoeren.	Datum wordt jaarlijks gecommuniceerd.
Controleren	Controleer of er een voldoende prestatieverklaring is ingevoerd op de SAP-bestelling.	Vóór gecommuniceerde datum.
Communiceren	Voor de prestatieverklaringen na medio januari van het aankomende jaar (tot circa 18 januari) die betrekking hebben op kosten uit het lopende jaar, is het van belang dat prestatieverklaarders bij het geven van de PV in bijvoorbeeld 2015 de tekst '2014' vermelden. Dit zijn de zogeheten transitorische posten.	Ná gecommuniceerde datum.
Controleren	Alle convenanten/opbrengsten dienen in UDO (SAP) vastgelegd te zijn. Zorg ervoor dat alle kosten die doorberekend moeten worden ook daadwerkelijk zijn gefactureerd. Bij opbrengstfacturen (BLS-bedrijf) wordt de opbrengst geboekt op het moment dat de factuur wordt aangemaakt. Alle getekende inkoopopdrachten (bestellingen) dienen in SAP vastgelegd te worden. Aan het eind van het jaar mogen er dus geen getekende inkoopopdrachten meer zijn die niet in SAP zijn geregistreerd.	Vóór 30 december.

Activiteit	Wat te doen?	Wanneer te doen?
	Controleer voor alle openstaande ATB's met een leverdatum in lopende jaar of deze nog in het lopende jaar gegund gaan worden, of dat de leverdatum verzet moet worden. Geef richting inkoop de nieuwe leverdatum aan. Als de opdracht niet doorgaat, kan de ATB verwijderd worden.	Rondom jaarwisseling.

Tip

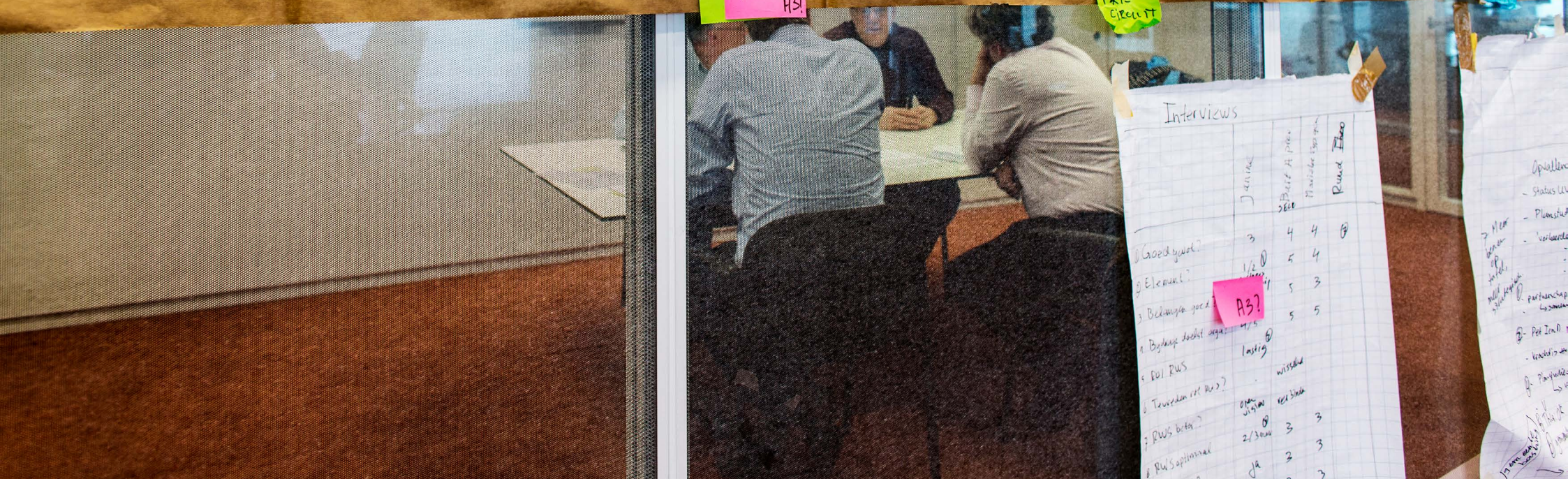
Probeer waar mogelijk te regelen dat facturen tegen het einde van het jaar, vroeg (in november) worden ontvangen. Houd bij facturen die ontvangen worden in december, rekening met mogelijke betaling in januari. Voor BLS-kosten is dit niet relevant, hier geldt de datum van de prestatieverklaring.

7.5.2.6 Wat wordt er van je gevraagd aan houding en gedrag?

Als MPB-er heb je geen directe invloed op het versturen van facturen en het geven van een PV. Dit gebeurt namelijk door respectievelijk de opdrachtnemer en de prestatieverklaarder. Het is echter wel belangrijk dat je op eigen initiatief overleg en afstemming organiseert, waarbij je anderen – met name de leden van het contractteam – kritisch bevraagt ('challenged'). Op basis van controle op de voortgang van activiteiten, onderneem je tijdig actie als zich afwijkingen dreigen voor te doen. Houd rekening met de gevolgen van ontwikkelingen, beslissingen en acties voor de interne opdrachtgever.

7.5.3 Waar kan je informatie / goede voorbeelden vinden?

Informatie over de [jaarafsluiting](#).

[illegible]

8 Managementcyclus

8.1 Inleiding

De managementcyclus is het proces waarbij de DG afspraken maakt met de HID van het betreffende organisatieonderdeel van RWS over onder meer de meerjarige productieopgave en financiën. Deze meerjarige afspraken worden vastgelegd in een managementcontract.

De HID is verantwoordelijk voor de realisatie van de afspraken uit het managementcontract en rapporteert twee keer per jaar over de voortgang (op T1 en T2). Na afloop van het uitvoeringsjaar vindt de verantwoording plaats (op T3).

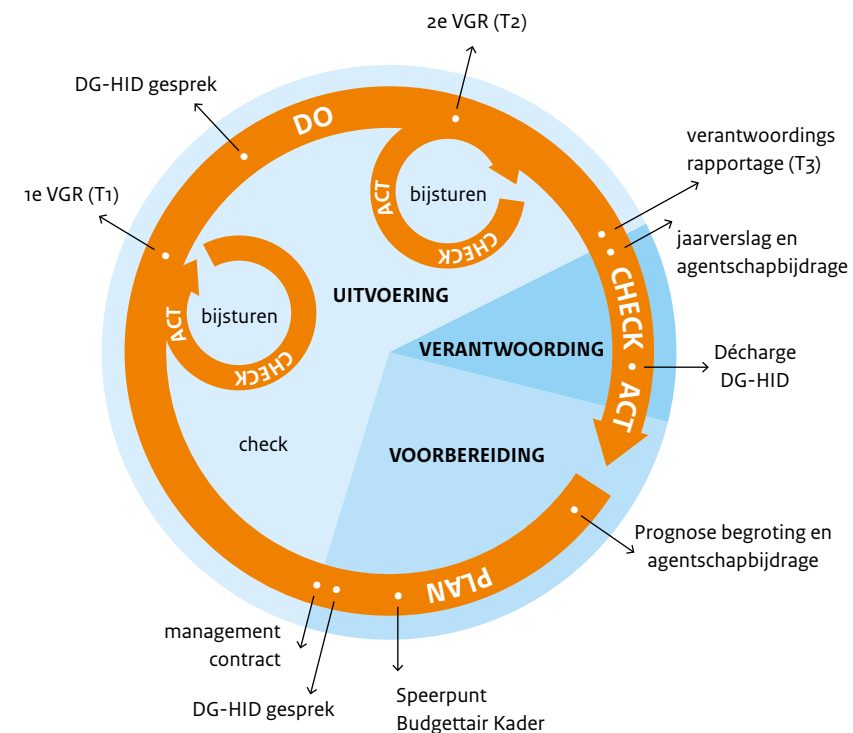
Het proces van de managementcyclus en de daaruit voortvloeiende rapportages naar de DG is een instrument om de productie van RWS (de voortgang van projecten) te beheersen en waar nodig bij te sturen. Op vooraf bepaalde T-momenten is het noodzakelijk om alle relevante (financiële) projectinformatie die nodig is om besluiten te nemen, bij de juiste personen te laten landen (HID en DG); tijdig en van goede kwaliteit. Bij het aanleveren van deze cruciale projectinformatie heeft de MPB-er een grote toegevoegde waarde.

Dit hoofdstuk gaat dieper in op:

- managementcontract;
- T1- en T2-voortgangsrapportages en T3-verantwoordingsrapportage.

Schematisch weergegeven ziet het proces van de managementcyclus er als volgt uit:

Figuur 14 Managementcyclus



8.2 Managementcontract

8.2.1 Introductie

Elk jaar sluit de DG met iedere HID een managementcontract voor zijn/haar organisatie-onderdeel. In het managementcontract zijn afspraken vastgelegd op het gebied van de meerjarige productieopgave en financiën, de te realiseren maatregelen voor procesverbeteringen en andere aan de organisatie gerelateerde aspecten. De HID is verantwoordelijk voor het realiseren van de afspraken uit het managementcontract. Op de T-momenten bespreekt de HID de voortgang van het managementcontract met de DG. Wat staat er in het managementcontract?

Het managementcontract bestaat uit twee delen. Het eerste deel betreft de corporate opgave van RWS en de afspraken die daaruit voortvloeien. Dit deel is voor alle organisatie-onderdelen hetzelfde. Het omvat de volgende onderwerpen:

- de opgave van RWS;
- de RWS-opgave vertaald naar prestaties;
- toprisico's;
- algemene toelichting.

In het tweede deel van het managementcontract staat de opgave van het betreffende organisatieonderdeel centraal. In dit deel komen de volgende onderwerpen aan de orde:

- inleiding HID;
- meerjarige productieopgave, SLA- en projectbudgetten, pin's, mijlpalen;
- procesgericht werken samen met anderen (verbeteren en vernieuwen);
- organisatie (formatie en interne kostenbudgetten);
- risico's (organisatierisico's);
- omgeving en RWS-partner;
- bijlagen.

Ter info

- Het managementcontract komt tot stand op basis van verschillende bouwstenen, waaraan verschillende partijen een bijdrage leveren. Een voorbeeld hiervan is de meerjarige integrale programmering die onder regie van de RWS-programmeur samen met de organisatieonderdelen jaarlijks wordt opgesteld. Dit omvat de prestaties en producten in samenhang met de beschikbare capaciteit (baseline) en financiële middelen (EPK-budgetten). De aanlegprojecten vinden hun oorsprong in het Meerjarenprogramma Infrastructuur, Ruimte en Transport (MIRT) of het Deltafonds. Het MIRT en het Deltafonds worden jaarlijks samen met de begroting vastgesteld door het parlement.
- Standaard wordt de T3-mutatie verrekend met het huidige uitvoeringsjaar. Alleen bij hoge uitzondering, en indien tijdig gemeld, kan verrekend worden met een ander begrotingsjaar

8.2.2 Proces

8.2.2.1 Wat moet je als MPB-er doen?

Activiteit	Wat te doen?	Wanneer te doen?
Inventariseren	Ga na of de cijfers van de meerjarenprognose (planversie 5 in SAP) nog actueel zijn ten opzichte van het T2-gesprek.	Half augustus lopend jaar.
Uitvoeren	Lever bij T2 een betrouwbare stabiele meerjarenprognose aan voor het managementcontract en de begrotingsbijdrage (SAP Plan 5 op orde).	Uiterlijk 30 augustus lopend jaar.
Analyseren	Analyseer of mijlpalen van de vigerende scope nog actueel zijn. Deze worden opgenomen in het managementcontract.	Voor eind augustus lopend jaar.
Uitvoeren	Actualiseer mijlpalen in de projecten-database. Actualiseer eventueel ook de scope bij afwijking mijlpalen (afstemmen met OG).	Maandelijks de bronsystemen bijwerken (zie hoofdstuk 3).
Inventariseren	Ga na of de benodigde capaciteit voor het project klopt.	
Inventariseren	Actualiseer capaciteit in Capplan voor de baseline programmering.	

Ter info

Het is verplicht om minimaal eens per jaar de kostenraming (naar het actuele prijspeil) te actualiseren. Hiervoor worden alle wijzigingen doorvertaald naar de meest actuele kostenraming. Indien noodzakelijk wordt de kostenraming in zijn geheel geactualiseerd. Als je dit vlak voor de indiening van de meerjarenprognose T2 doet, weet je zeker dat je de meest actuele cijfers gebruikt.

8.2.2.2 Wat wordt er van je gevraagd aan houding en gedrag?

Voor zowel het onderdeel managementcontract als de T-rapportages geldt dat je als MPB-er:

- Op basis van controle op de voortgang van activiteiten, indien nodig, tijdig actie onderneemt als zich afwijkingen dreigen voor te doen. Bovendien inventariseer je voorstellen voor beheersmaatregelen.
- Rekening houdt met de gevolgen van ontwikkelingen, beslissingen en acties voor de interne opdrachtgever en Bestuursstaf.
- Op eigen initiatief overleg en afstemming organiseert, waarbij je anderen kritisch bevraagd ('challenged'). Hierbij vorm je een eigen mening, los van wat anderen vinden. Ook bij twijfel of als informatie ontbreekt moet je de knoop kunnen doorhakken (na overleg met de PM), op basis van 'professional judgement'.

8.2.3 Waar kan je aanvullende informatie vinden?

[Managementcontracten RWS algemene informatie](#)
[Managementcontracten van de organisatieonderdelen](#)

8.3 T1/T2-voortgangsrapportage & T3 verantwoordingsrapportage

8.3.1 Introductie

Jaarlijks rapporteren de HID'en op drie momenten over de afspraken in het managementcontract aan de DG. Bij de T1- en T2-rapportage wordt gerapporteerd over de voortgang van het managementcontract. In januari van het jaar daarop verantwoorden de HID'en zich door middel van de T3-verantwoordingsrapportage over het afgelopen jaar aan de DG. Input voor deze T-rapportages is de informatie die de projecten in de projectendatabase hebben opgenomen.

Als basis voor deze rapportages wordt het corporate dashboard gebruikt. Dit is de rapportage waarin de belangrijkste afspraken uit het managementcontract grafisch worden weergegeven.

In de T-rapportages wordt gerapporteerd over de volgende onderdelen uit het managementcontract en het corporate dashboard, te weten:

- top 10 HID;
- operationele doelen (beschikbaarheid netwerken en betrouwbare partner);
- productie en financiën (voortgang projecten);
- procesgericht werken (verbetermaatregelen bestuur);
- organisatie (OP2015 en formatie);
- omgeving (leefbaarheid, omgevingswet, markt, RWS-partner).

De T-rapportage is als volgt opgebouwd:

- 1 algemeen beeld HID inclusief voortgang top 10;
- 2 de agenda. In de agenda komen de beslispunten tussen DG en HD.
Indien uit de voortgang op de MC-afspraken blijkt dat voor bijsturing hulp en/of een besluit benodigd is van de DG, formuleer je een beslispunt. Een beslispunt wordt als volgt opgesteld:
 - a probleembeschrijving;
 - b analyse;
 - c oplossingsrichtingen;
 - d voorstel te nemen besluit/hulpvraag DG
- 3 bijlage: toelichting MC-afspraken

Ter info

- Naast de formele T1-, T2- en T3-gesprekken zijn er ook tussentijdse T½ gesprekken tussen project en opdrachtgever. In alle T-gesprekken komen afwijkingen, risico's, besluiten en ontwikkelingen aan de orde.
- Vanuit de OG kan er 1,5 week voor aanvang van het T-gesprek een memo met aandachtspunten worden verstuurd naar de projectmanagers. Samen met de directie BV wordt bepaald over welke informatie ten minste moet worden gerapporteerd. Als basis voor het gesprek worden de gegevens uit de Projectendatabase gebruikt.
- Een belangrijk onderdeel van (specifiek) de T2-rapportage is de bijdrage (door middel van de meerjarenprognose) aan het managementcontract en de begrotingsjaren T+1 en verder.
- Specifiek aspect van de T3-rapportage zijn de kasschuiven. Standaard wordt verrekend met het eerstvolgende jaar, mits er voldoende budget is. Alleen bij hoge uitzondering kan een afwijkend jaar worden voorgesteld. Daar hoort dan ook een goede toelichting bij.

8.3.2 Proces**8.3.2.1 Wat moet je als MPB-er doen?**

Activiteit	Wat te doen?	Wanneer te doen?
Organiseren/ uitvoeren	Zorg ervoor dat de bronsystemen actueel en op orde zijn (SAP, IKD, projectendatabase, VTW-tool, Capplan, risicodatabase).	Altijd.
Organiseren	Maak een planning (tijdpad): wat moet wanneer worden opgeleverd voor de T-rapportage en wie doet wat.	1 tot 2 maanden voor T-gesprek.
Organiseren	Zorg ervoor dat de projectendatabase wordt gevuld door de verantwoordelijke <i>Let op:</i> afwijkingen ten opzichte van wat is afgesproken (tijd, geld) moeten worden toegelicht in de projectendatabase.	1 maand voor T-gesprek.
Uitvoeren	Vul het Dashboard in de projecten-database samen met PM.	3 weken voor T-gesprek.
Vaststellen	Stel het Concept T-rapportage vast.	2 weken voor T-gesprek.
Uitvoeren	Zend T-rapportage aan OG.	1 week voor T-gesprek.
Uitvoeren	Vul de T-rapportage in de projecten-database na T-gesprek aan met afspraken en besluiten.	Na het T-gesprek.

8.3.3 Waar kan je aanvullende informatie vinden?

[T-rapportages](#)

[T- en T½-projectrapportages GPO](#)

[T- en T½-projectrapportages PPO](#)

9 Relevante overige onderwerpen



9 Relevante overige onderwerpen

9.1 Inleiding

In dit laatste hoofdstuk van de handreiking komen verschillende onderwerpen aan bod, die in de eerdere hoofdstukken geen plek hebben gekregen. Ze zijn echter wel degelijk van belang voor financieel management. De onderdelen zijn niet aan elkaar gerelateerd. Het gaat om:

- 1 Europese subsidies;
- 2 btw;
- 3 inhuur IK of EPK;
- 4 DBFM-projecten;
- 5 Schaderijding en schadevaring.

9.2 Europese subsidies

9.2.1 Introductie

Deze paragraaf gaat in grote lijnen in op verschillende soorten Europese subsidies, de rol en missie van RWS hierin en op jouw rol als MPB-er.

Een aanzienlijk deel van de uitgaven van de [Europese Unie](#) is bestemd voor subsidieregelingen, fondsen en andere financieringsmogelijkheden voor onder meer bedrijven, overheden en onderzoekers. Deze zijn bedoeld om de doelstellingen te realiseren die zijn vastgesteld voor de verschillende beleidsterreinen van de EU. De subsidies die de Europese Unie verleent, zijn meestal bedoeld als cofinanciering. De subsidie percentages voor de [EU-lidstaten](#) variëren tussen de 10% en 100% van de kosten. In veel gevallen zal RWS dan ook zelf een deel van de kosten voor rekening moeten nemen. Deze vorm van cofinanciering biedt RWS kansen om de afgesproken productie goedkoper te realiseren. Daarnaast is internationale samenwerking op onze netwerken noodzakelijk. Subsidiëring van personele kosten en in sommige gevallen overheadkosten draagt bij aan de vermindering van de druk op het IK-budget.

De belangrijkste Europese subsidieprogramma's zijn:

- Horizon 2020 (2014-2020)
 - Dit programma heeft het doel het Europese beleid op het gebied van onderzoek en innovatie beter af te stemmen op de economische en sociale ambities van de [Europese Unie](#).
- Life (2014-2020)
 - Dit programma heeft het doel een belangrijke bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van een beter [milieubeleid](#).
- Interreg (2014-2020)
 - De Interreg-subsidieprogramma's stimuleren op verschillende terreinen de samenwerking tussen Europese landen in een bepaalde regio.
- Trans-Europese netwerken (TEN) 2007-2013/2014-2020
 - Bij trans-Europese netwerken gaat het om netwerken op het gebied van infrastructuur, meer specifiek op transport-, telecommunicatie- en energiegebied. TEN-transport (TEN-T) is voor RWS het belangrijkste trans-Europese netwerk. Het bestaat uit een infrastructuur van verschillende Europese vervoerscorridors (zoals het wegnennet) en de diensten die nodig zijn om dit te kunnen gebruiken. Drie van deze vervoerscorridors lopen door Nederland.

RWS is in 2013 begonnen om eenduidiger en professioneler om te gaan met Europees subsidiegeld en kennisprogramma's. Hiertoe is Bureau Brussel opgericht.¹ De Europese Commissie stelt bepaalde eisen bij deelname aan een Europees project, die onder de verantwoordelijkheid van de projectmanager of de MPB-er vallen. Het betreft eisen op het gebied van:

- financiën – inrichting SAP, waardoor alle uitgaven en inkomsten ten behoeve van het project inzichtelijk worden;
- urenregistratie;
- documentbeheersing – er gelden bewaartermijnen voor alle documenten zodat audits tijdens de uitvoering en achteraf altijd mogelijk blijven;

¹ Zie "gele brief", kenmerk RWS-2013/18214/NW137017 van 3 april 2013

- planning – ieder Europees project kent strenge deadlines voor onder andere mijlpalen en afgesproken resultaten (in EU-jargon: deliverables).

Om invulling te geven aan de professionalisering is de betrokkenheid van Bureau Brussel bij het gehele traject noodzakelijk. Dit begint over het algemeen met een – verplicht – advies vóór het indienen van een subsidieaanvraag.

In het vervolg van deze paragraaf komen de werkzaamheden aan de orde op het gebied van beheersing van de Europese subsidies zoals die worden uitgevoerd door of onder de verantwoordelijkheid van de MPB-er. Het gaat hier dus niet om een beschrijving van aanvraag van de Europese subsidie zelf. Bij de uitvoering is het noodzakelijk altijd een adviseur van Bureau Brussel te betrekken.

9.2.2 Proces

9.2.2.1 Waarmee start het proces?

- opdracht van opdrachtgever;
- toestemming van Bureau Brussel om de aanvraag in te dienen;
- een voorstel (proposal) ter indiening bij de Europese Commissie.

9.2.2.2 Wat is de beoogde output?

- Om Europese subsidies goed te kunnen beheersen wordt samen met een adviseur van Bureau Brussel gekeken naar vereisten vanuit het subsidiecontract ten aanzien van onder meer declarabiliteit van personeelskosten, uitbestedingen en btw en documentbeheer. Verder wordt gekeken naar de inrichting van SAP, ten aanzien van de uitbestedingen, maar ook naar de ontvangsten. Ook eventuele verplichte audits komen al bij de start van een project ter sprake. Hierdoor ontstaat inzicht en grip op het subsidietraject.
- Relevante informatie wordt gedocumenteerd in de PIF (Project Information File) van Bureau Brussel.

9.2.2.3 Welke behoefte heeft de ontvanger en wat doet hij ermee?

- Bureau Brussel toetst in hoeverre het project in staat is om de te ontvangen subsidiebedragen op een rechtmatige wijze te kunnen verantwoorden.
- De Auditdienst Rijk (ADR) moet zich een beeld kunnen vormen van de beheersing van de subsidiegelden.
- De projectmanager krijgt inzicht in de beheersregels vanuit de EU en de geldstromen binnen RWS.

9.2.2.4 Wie zijn erbij betrokken?

- IPM-rolhouders;
- Bureau Brussel;
- Bedrijf RWS (in verband met inrichting WBS-structuur voor de uitgaven én budgetmutaties in relatie tot de ontvangsten).

9.2.2.5 Wat moet je als MPB-er doen?

Activiteit	Wat te doen?	Wanneer te doen?
Coördineren	Betrokkenheid Bureau Brussel regelen	Voor de start van het project.
	Samen met adviseur Bureau Brussel nadenken over cofinanciering, inrichting SAP	Voor de start van het project.
	Coördineer bezoeken van de EU- en RWS-auditors en de accountants van de Rijksaccountantsdienst of Algemene Rekenkamer.	Lopende het project.
Uitvoeren	Mijlpalen en deadlines in EU-contract opnemen in overall planning project	Voor de start van het project.
Beoordelen	Beoordeel het integrale karakter en de volledigheid van de aangeleverde input van de IPM-rolhouders.	Voor de start van het project.
Ondersteunen	Ondersteun de projectmanager bij het opstellen van de aanvraag van de subsidie.	Voor de start en gedurende de looptijd van het project.

9.2.2.6 Wat wordt er van je gevraagd aan houding en gedrag?

Als MPB-er moet je je overige IPM-rolhouders kritisch bevragen ('challengen') over de aan te leveren input voor de PIF.

9.2.2.7 Waar kan je informatie/goede voorbeelden vinden?

Informatie en nuttige (bron)documenten zijn te vinden op de site van Bureau Brussel:

[klik hier](#). Bureau Brussel is te bereiken via: bureau.brussel@rws.nl

9.3 Belasting

9.3.1 Omzetbelasting (btw)

De gebruikelijke benaming voor de omzetbelasting is btw (belasting toegevoegde waarde). Btw wordt geheven over bestedingen, diensten en producten. RWS is onderdeel van de rijksoverheid en eindgebruiker, maar treedt in bepaalde situaties toch op als ondernemer voor de btw. Op dat moment heeft RWS de plicht om de btw-wetgeving toe te passen.

RWS ontvangt bijdrage

Wanneer derden (mee)betalen aan infrastructurele werken die RWS realiseert, speelt vroeg of laat de vraag hoe om te gaan met btw. Dit komt omdat ook RWS de btw-wetgeving juist moet toepassen, en btw-plichtig kan zijn. RWS moet beslissen of de ontvangen bijdrage wel of niet belast is met btw. Is dit wel het geval, dan moet RWS de verschuldigde btw aan de Belastingdienst voldoen via de btw-aangifte.

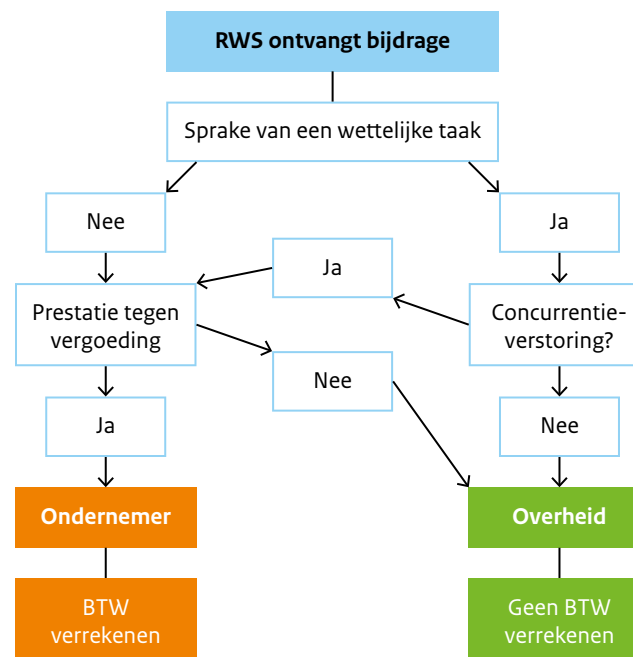
Conform het ontvangstproces moet voor iedere te verwachten ontvangst of bijdrage van derden een verplicht btw-advies worden afgegeven. De 'btw handreiking RWS' kan je daarbij helpen. Het belastingadvies vormt een verplicht onderdeel van het ontvangstproces en daarmee van het Uniform Digitaal Ontvangstregister (UDO).

Er zijn twee situaties voor infrastructurele projecten van toepassing:

1. Werk aan infrastructuur van derden: wanneer derden meebetalen aan het aanleggen of onderhouden van infrastructurele voorzieningen waarvan zij zelf de eigenaar zijn, is de bijdrage van die derden belast met btw. RWS verricht werk dat niet tot zijn wettelijke taak behoort, in opdracht van derden, terwijl dit werk ook aan een andere marktpartij kan worden uitbesteed. RWS is daarmee ondernemer voor de btw. Ondernemers kunnen btw verrekenen met de belastingdienst. Voor RWS in zijn rol als ondernemer is de btw dus geen kostenpost;
2. Werk aan rijksinfrastructuur: wanneer derden meebetalen aan het aanleggen of onderhouden van infrastructurele voorzieningen waarvan het Rijk de eigenaar is, is de bijdrage van die derden – bijvoorbeeld een gemeente of provincie – niet belast met btw. Derden betalen als het ware mee aan werk dat tot de wettelijke taak van RWS behoort, RWS handelt als overheid ('niet-ondernemer').

Uitzondering hierop betreffen de zogenoemde 'kruisende voorzieningen'. Van kruisende voorzieningen is sprake in de situatie dat derden het feitelijk gebruik hebben van / de feitelijke beschikkingsmacht hebben over de weg die de rijksweg kruist ligt. 'Feitelijk gebruik' of 'feitelijke beschikkingsmacht' is niet hetzelfde als 'het zijn van eigenaar' van een werk. Denk bijvoorbeeld aan een onderdoorgang in de aarden baan van een rijksweg

voor een busbaan van een provinciale weg, of een gemeentelijk fietsviaduct over een rijksweg. Het Rijk blijft eigenaar van de onderdoorgang/viaduct, maar de provincie of gemeente in kwestie heeft het feitelijk gebruik van de onderdoorgang/viaduct. Wanneer de bijdrage van derden betrekking heeft op een kruisende voorziening is er in deze situatie toch sprake van een belaste prestatie voor de btw.



Werk aan rijksinfrastructuur behoort in beginsel tot de wettelijke taak van RWS.

Op het moment dat er meerdere aanbieders op de markt zijn (voor de te leveren prestatie) en RWS in concurrentie komt met anderen, is er wel sprake van btw-plicht. Levert RWS een daadwerkelijk product af aan derden? Dan handelt RWS als een ondernemer. Let wel: een belang van derden wordt niet gezien als prestatie.

Als ondernemer BTW verrekenen

Ontvangsten/opbrengsten - uitgaande facturen:

- Afspraken maken voor bedrag exclusief/inclusief BTW
- BTW vermelden op uitgaande factuur
- BTW afdragen aan fiscus
- Opbrengsten = bedrag exclusief BTW (100%)
- Btw-code A4 (21% af te dragen btw)
- Btw op toerekenbare kosten (inkopen) is aftrekbaar. Let op inkomende facturen worden ingeboekt met BTW-code V4
- Kosten = bedrag exclusief btw (100%)

Als overheid geen BTW verrekenen

Ontvangsten/opbrengsten - uitgaande facturen:

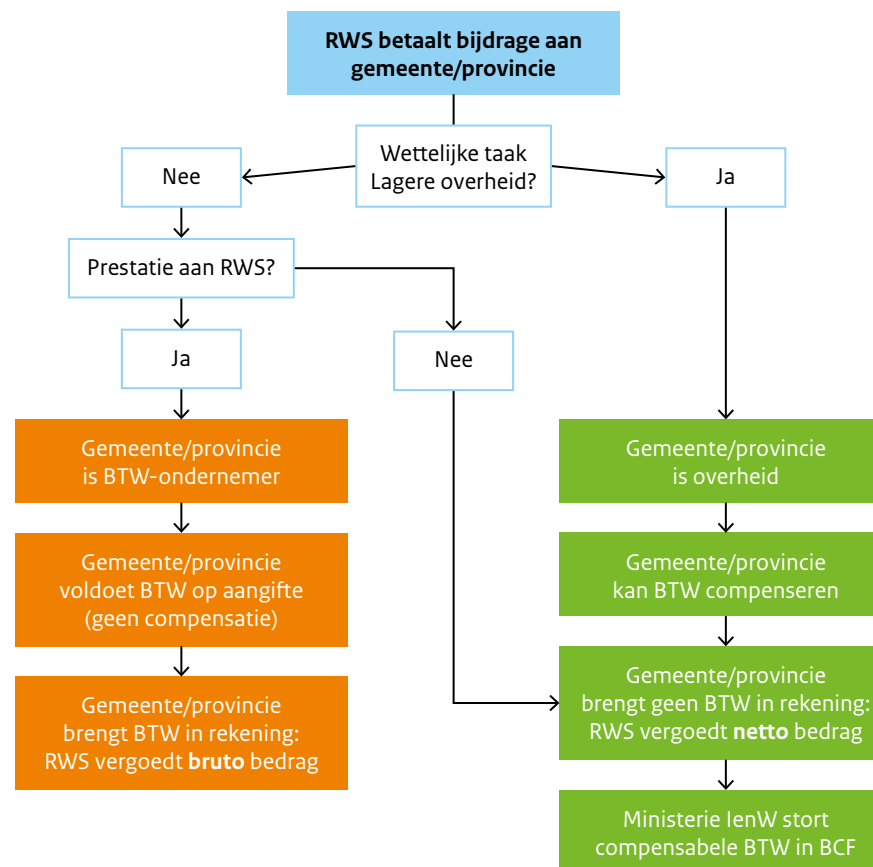
- Afspraken maken voor bedrag waar BTW is inbegrepen, vermeld nooit exclusief of inclusief BTW!
- Geen zichtbare BTW vermelden op uitgaande factuur
- Opbrengst = bedrag inclusief btw-component (121%)
- Btw-code AZ (geen btw)
- Btw op toerekenbare kosten (inkopen) is kostprijsverhogend
- Kosten = bedrag inclusief btw-component (121%)

Tip

Bij ontvangsten: Let op met termen als exclusief of inclusief btw! Bij twijfel over btw-gevolgen altijd term 'btw inbegrepen' vermelden in (samenwerkings- / uitvoerings)overeenkomst

RWS betaalt een bijdrage aan gemeente of provincie

Wanneer RWS een bijdrage verstrekt, heeft RWS een afgeleid belang om vast te stellen of de btw-regels op de juiste manier worden toegepast. Het is de ontvanger van de bijdrage die de btw eventueel verschuldigd is, maar gemeentes en provincies hebben de mogelijkheid om btw terug te vragen via het btw-compensatiefonds (BCF). RWS kan in zo'n situatie bijvoorbeeld te maken krijgen met een bijdrage aan een gemeente of provincie waarin de compensabele btw niet inbegrepen mag zijn, of een aanvullende claim van het btw-bedrag bovenop de subsidie. De vraag is daarom of de door RWS verstrekte bijdrage inclusief of exclusief de btw-component is.

**Tip**

Wanneer RWS (mee)betaalt aan projecten van een provincie of gemeente, spreek dan altijd bedragen exclusief btw af. Zo voorkom je dat RWS ook de btw vergoedt die de provincie of gemeente kan compenseren.

9.3.2 Vennootschapsbelasting

Sinds 2016 zijn overheden ook belastingplichtig voor de Vennootschapsbelasting (Vpb). Wanneer met een activiteit – zoals een infrastructureel project – opbrengsten van derden worden gegenereerd en er wordt een overschot behaald, is belasting verschuldigd over het overschot.

Voor infrastructurele projecten zal in het algemeen op het project geen overschot worden behaald (terugbetalingsverplichting aan projectpartners of terugstorten naar Infrafonds). Het risico op Vpb-plicht is daarmee beperkt.

Let op: voor het beantwoorden van de vraag of er sprake is van ondernemerschap, gelden voor de Vpb andere criteria dan voor de btw. Het zijn twee verschillende wetten.

9.3.3 Proces

9.3.3.1 Waarmee start het proces?

Een te verwachten ontvangst van of bijdrage aan derden.

9.3.3.2 Wat is de beoogde output?

- Een advies van de btw-specialisten van de CD.
 - Juiste afspraken met betrekking tot btw in de overeenkomst
- Leg de afspraken goed vast in (bestuurs-)overeenkomst!

Duidelijk omschrijven: wie betaalt waarvoor en waarom.

Vergeet daarbij niet:

- Omschrijf de feiten en activiteiten
- Wiens infrastructurele voorziening en/of wettelijke taak
- Eventuele juridisch of economische eigendomsoverdracht
- Geldstromen en kosten RWS en derden specifiek noemen
- Bepaal welke btw-situatie van toepassing is
- Vermeld de juiste bedragen en gebruik daarbij de juiste termen
- Bij overheidstaak RWS altijd bedragen waar btw is inbegrepen

9.3.3.3 Welke behoefte heeft de ontvanger en wat doet hij ermee?

- Het btw-advies is een verplicht onderdeel van het Uniform Digitaal Ontvangstregister (UDO).
- Verkeerde afspraken kunnen RWS onnodig geld kosten en leiden tot discussie in projecten

9.3.3.4 Wie zijn erbij betrokken?

- De btw-specialisten van de CD;
- Bedrijf RWS (in verband met ontvangsten)
- De omgevingsmanager in verband met opstellen bestuursovereenkomst.

9.3.2.5 Wat moet je als MPB-er doen?

Activiteit	Wat te doen?	Wanneer te doen?
Uitvoeren	Vraag het btw-advies.	Voor opstellen van de overeenkomst.
	(Laat) toevoegen aan het UDO (inkoopdossier).	Voor het ondertekenen van de overeenkomst.

9.3.3 Waar kan je informatie / goede voorbeelden vinden?

Als je meer wilt weten over de spelregels bij infrastructurele projecten:

http://corporate.intranet.rws.nl/Kennis_en_Expertise/Kennisvelden/Organisatie_ondersteunend/Bedrijfsvoering/Financiën/Belastingen/Omzetbelastingbtw/

Bij vragen over vennootschapsbelasting kun je je richten tot belastingen@rws.nl

Tip

Wanneer je twijfel hebt over de btw-gevolgen voor jouw project, neem dan contact op met het team Belastingen. Het team Belastingen van de CD is aangewezen als hét centrale aanspreekpunt voor RWS voor alle vragen op belastingen-gebied. Je kan btw-advies vragen via een circulaire in het inkoopdossier of een mail naar belastingen@rws.nl. Houd rekening met een afhandeltermijn van circa twee weken.

9.4 Inhuur

9.4.1 Introductie IK / EPK

Deze paragraaf heeft niet tot doel om het gehele inhuurproces te beschrijven, maar is bedoeld om de link te leggen naar financiën. Daarbij speelt de vraag of het bij inhuur gaat om Interne Kosten (IK) of om Externe Productkosten (EPK). Bij Interne kosten gaat het om kosten van de eigen RWS-organisatie zoals kosten voor salaris, reiskosten, bewust belonen etcetera. Externe productkosten zijn kosten die ten laste komen van een project-, of programmabudget. Deze zijn dus van invloed op het financieel beheer van je project. Een project heeft nooit de beschikking over Interne Kosten, alleen over Externe Productkosten (EPK GVKA of EPK BLS). Voor het linken van inhuur aan financiën is de vraag van belang welke rollen we als RWS-organisatie in huis willen hebben. Ofwel: wat zijn de kerntaken van RWS?

Het bepalen van kerntaken en bijbehorende normering komt voort uit de Agenda 2012. Het Ondernemingsplan 2015 (OP2015) sluit hierop aan. De komende jaren wordt de RWS-organisatie kleiner en slagvaardiger, terwijl we veel projecten blijven uitvoeren. Daarom kijkt RWS kritisch naar het takenpakket en onderzoekt wat uitbesteed kan worden, zodat we efficiënter werken. Door het benoemen van kerntaken wordt inzichtelijk op welke wijze wordt omgegaan met bestaande en toekomstige capaciteit en welke kennis op welke wijze ontwikkeld moet worden om de doelstellingen van RWS te realiseren.

Kerntaken zijn minimaal die taken die nodig zijn om regie te kunnen uitoefenen bij het uitbesteden van taken of producten aan de markt. In onderstaande figuur zijn deze taken met geel aangegeven. In principe is er sprake van vier niveaus, te weten:

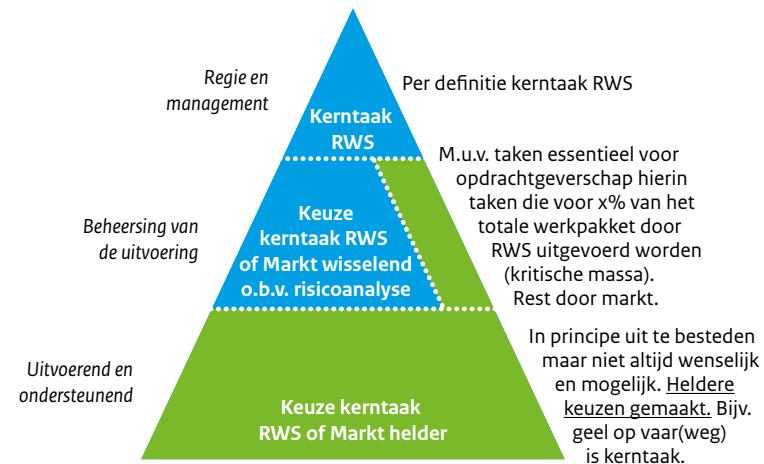
Strategische taken: Deze taken zijn nodig voor het kunnen uitoefenen van regie en zijn per definitie een kerntaak. Dit zijn in ieder geval de IPM-rollen en de daarbij behorende strategische taken.

Tactisch – regie: Het betreft hier het deel van de tactische taken die nodig zijn voor het kunnen uitoefenen van regie (professioneel opdrachtgeverschap). Dit is een kerntaak.

Tactisch - 30 tot 50%: Het betreft de overige tactische taken. Deze taken zijn deels nodig voor het uitoefenen van de taken van RWS. Om deze taken goed te kunnen blijven doen, moet de organisatie voldoende kennis behouden en ervaring blijven opdoen. Dit deel noemen we de 30 – 50% kerntaken. Het andere deel 50 – 70% wordt uitbesteed en vormt geen kerntaak. Kosten voor inhuur van dit deel zijn Externe Productkosten (EPK).

Operationeel: In principe zijn deze taken niet nodig voor het uitoefenen van regie en worden deze taken ingehuurd op EPK of uitbesteed.

Figuur 15 Kerntakenpiramide



Afweging tactische kerntaken

De afweging op tactisch niveau, in welke categorie een taak valt en of de taak daarmee een kerntaak is of een niet-kerntaak, wordt gemaakt op basis van een risicoanalyse en het gesprek tussen opdrachtgever, projectmanager en lijnmanager. Het gaat hierbij om de vraag: is de tactische taak een regietaak, een taak die tot de groep 30 – 50% behoort of een taak die geen kerntaak is en kan worden ingehuurd op EPK of worden uitbesteed.

De risicoanalyse vindt op twee niveaus plaats. Uitgaande van een visie op de vraag welke kennis op langere termijn binnen de organisatie beschikbaar moet zijn (in relatie tot de nu beschikbare kennis), onderzoekt de lijnorganisatie de organisatierisico's. De resultaten hiervan worden vastgelegd in het HRM-plan van de RWS-eenheid en leidt tot ontwikkelafspraken met de individuele medewerker. Daarnaast speelt op projectniveau de vraag welke taken voor dat project kerntaken zijn. Dit wordt op basis van een risicoanalyse bekeken. De uitkomst hiervan maakt vervolgens onderdeel uit van het projectplan.

Op basis van de risicoprofielen stellen opdrachtgever (OG), projectmanager en lijnorganisatie in overleg vast of er sprake is van een kerntaak. Wanneer het gaat om een kerntaak is de vervolgvraag of er voldoende (kwantitatief en kwalitatief) eigen mensen zijn om deze te realiseren. Wanneer het niet gaat om een kerntaak, is de vervolgvraag hoe gezamenlijk de risico's beheerst gaan worden en hoe kennisopbouw en -borging plaatsvindt. Kerntaken Aanleg heeft betrekking op alle taken die nodig zijn om het project te realiseren

(civieltechnisch, installatietechniek, inkoop, beheersing et cetera). Over de projecten heen wordt vervolgens de prioriteringsdiscussie gevoerd: welke projecten moeten op basis van de risicoprofielen als eerste bemenst worden met eigen mensen. De opdrachtgevers maken deze afweging in gezamenlijk overleg. Het resultaat hiervan is een prioritering van de totale portfolio.

Wanneer sprake is van een kerntaak, is er sprake van een boeking ten laste van IK (interne kosten). Wanneer er sprake is van een niet-kerntaak komen de kosten ten laste van het EPK-budget (externe productkosten). Het EPK-budget maakt onderdeel uit van je project-budget/-prognose. Hier dient – samen met de lijnmanager – de afweging te worden gemaakt of het gaat om inhuur of om productuitbesteding. Bij die afweging geldt de regel: productinkoop, tenzij... Een project of lijnonderdeel kan niet zelfstandig besluiten waar inhuur of uitbesteding plaatsvindt, vroegtijdige onderlinge afstemming is daarbij noodzakelijk.

9.4.2 Proces

9.4.2.1 Waarmee start het proces?

- HRM weegt af: kerntaak, niet kerntaak;
- risicoafweging per project.

9.4.2.2 Wat is de beoogde output?

- een risicoprofiel per project met een onderverdeling naar de rollen;
- een motivatie bij de afweging IK dan wel EPK, als beide keuzes mogelijk zijn (zie kerntaken piramide blz 78);
- een aangepast projectplan;
- een correcte weergave IK EPK op het Aanvraag tot Inhuur (ATI)-formulier;
- een juiste doorvertaling in SAP van de kosten;
- goede prognose van inhuurkosten op het project.

9.4.2.3 Welke behoefte heeft de ontvanger en wat doet hij ermee?

Het afdelingshoofd heeft de behoefte om vanuit het project een inschatting te krijgen welke functies kerntaken zouden moeten zijn.

9.4.2.4 Wie zijn erbij betrokken?

- de projectmanager;
- het afdelingshoofd dat de 'capaciteit levert'

9.4.2.5 Wat moet je als MPB-er doen?

Activiteit	Wat te doen?	Wanneer te doen?
Initiatief nemen	Neem het initiatief om samen met de PM het risicoprofiel per project en per rol op te stellen en te bespreken.	Jaarlijks voor de aanvraag van capaciteit.
Uitvoeren	Stel een risicoprofiel op en houd het actueel.	
Coördineren	De PM bespreekt eventueel samen met de MPB-er het risicoprofiel met de portfoliomanager en afdelingshoofden.	
Uitvoeren	Zorg dat het actuele risicoprofiel van het project wordt opgenomen in het projectplan.	Jaarlijks voor het vaststellen van de baseline capaciteit.
Bewaken	Bewaak dat er een goede motivering komt van het afdelingshoofd, bij de keuze die wordt gemaakt of de kosten voor inhuur IK of EPK zijn.	
Uitvoeren	Zorg bij het opstellen van de Aanvraag tot inhuur (ATI) dat de juiste financiële doorvertaling is gemaakt. Dat wil zeggen: de keuze EPK IK dient op het ATI-formulier aangegeven te zijn en wordt de aanvraag tot bestelling als EPK geboekt onder het SAP-nummer van je project. Bij IK gebeurt dit door de afdeling zelf.	Bij aanvraag inhuur.

9.4.3 Waar kan je informatie / goede voorbeelden vinden?

Bij het opstellen van de risicoprofielen vigeert bij GPO het visiedocument 'handreiking NKA'. Informatie kun je opvragen bij de afdeling Bedrijf RWS.

9.4.4 Financieel vastleggen inhuur

Eén van de activiteiten die onder projectbeheersing valt, is het beheer van capaciteit. In deze paragraaf wordt uitgelegd wat de MPB-er (lees projectbeheersing) moet doen, zodat capaciteit éénduidig wordt vastgelegd in het financieel systeem.

Een inhuuraanvraag is de detailuitwerking van de eerder gemaakte afspraken over de in te huren capaciteit. Het inhuurproces kan hierdoor in beginsel soepel doorlopen worden. Hiervoor is wel de voorwaarde dat het formulier Aanvraag tot Inhuur (ATI-formulier) juist, volledig en tijdig aan de Inhuurcoördinator wordt gestuurd. Om verzekerd te zijn van een tijdige start van de inhuurkracht is het advies om bij een nieuwe aanvraag rekening te houden met een doorlooptijd van twee á drie maanden. Bij een verlenging is de doorlooptijd circa een maand. Deze doorlooptijd gaat in vanaf het moment dat het ATI-formulier juist en volledig is ingevuld. Bij nieuwe aanvragen hoort hier ook het functieprofiel bij en in het geval van een Gunning uit Hand (GUH)-aanvraag ook het mandaatadvies van ICG. PPO verzorgt ook de inhuuraanvragen voor de organisatieonderdelen VWM en de Regio's. Tussen GPO en PPO is de afspraak gemaakt dat inhuuraanvragen ten behoeve van projecten van Regio's zoals Verkenningen en Planstudies worden afgewikkeld door het organisatie-onderdeel dat het uiteindelijke project gaat uitvoeren. De MPB-er wordt gezien als de aanvrager van capaciteit.

Ter info

Het is niet toegestaan dat een inhuurkracht zonder een ondertekend inhuurcontract werkzaamheden verricht. Dit vanwege aansprakelijkheids-, veiligheids-, rechtmatigheids- en integriteitsaspecten.

Contacten met de Leverancier zijn voorbehouden aan EC-O&P, de formele contractpartner van de leverancier. Aanvragers mogen NIET met de leverancier of inhuurkracht onderhandelen of afspraken maken over uurtarieven en voorwaarden, deze afspraken zijn NIET geldig.

9.4.5 Proces

9.4.5.1 Waarmee start het proces?

- Projectplan, capaciteitsparagraaf;
- Het opstellen van een zogenoemde 'Analyse Kerntaken – Niet-Kerntaken'. Hierin wordt op basis van onder meer risicoprofielen voor iedere functie of rol aangegeven dat de benodigde capaciteit wordt gefinancierd uit het IK-budget dan wel het EPK-budget;
- Capaciteitsvraag (Capplan): hierin worden één op één de (geaccordeerde) uitkomsten van de Analyse Kerntaken – Niet-Kerntaken opgenomen;
- Capaciteitsgesprek met de lijnmanagers (in samenspraak met de andere IPM-rolhouders).

9.4.5.2 Wat moet je als MPB-er doen?

Om de aanvraag eenduidig vast te leggen, dient bij EPK het volgende te gebeuren. (Opgemerkt wordt dat waar MPB staat, de activiteit binnen door iemand binnen het PB-team opgepakt kan worden):

1. Als er in het project behoefte bestaat aan tijdelijke capaciteit, maakt de MPB-er dit kenbaar bij het desbetreffende afdelingshoofd. Vooraf is dit met de IPM-rolhouder afgestemd.
Voor EPK-aanvragen neemt de MPB-er via KCC (Facilitator) via het Aanvraagformulier (tijdelijk) capaciteit contact op met het HRM TOP-connect voor de zogenoemde HRM-toets. Hierbij wordt nagegaan of er al dan niet tijdelijk interne capaciteit beschikbaar is. Voor IK-aanvragen neemt het betreffende afdelingshoofd via de bovenstaande stappen contact op met HRM.
Deze registratie dient ook te worden vastgelegd in het Aanvraagformulier tot Inhuur (ATI).
Als er een geschikte kandidaat gevonden wordt, hoeft er geen inhuurproces te worden opgestart. Er wordt via HRM een IF-contract of detachingscontract opgesteld (dus geen vervolgstappen 2 t/m 11)
2. De MPB-er vult een Aanvraagformulier tot Inhuur (ATI) in. Let op: het gaat hier om het invullen van vertrouwelijke informatie;
3. De MPB-er legt een nieuw zaaknummer (bij nieuwe vraag) of een subzaak (bij verlenging of wijziging) vast in inkoopdossier van SAP. De zaaksoort in deze is een Nadere Overeenkomst (NOK), waarbij wordt verwezen naar de raamovereenkomst die van toepassing is.
4. De MPB-er zorgt voor een separaat WBS-element voor inhuur binnen het betreffende SAP-project.
5. Onder het WBS-element dient een raam-ATB (met verwijzing naar het juiste zaaknummer) te worden opgesteld;
6. De projectmanager dan wel de MPB-er zorgt door middel van een circulaire in SAP voor vrijgave van deze raam-ATB ;
7. De MPB-er vult het reeds ingevulde ATI-formulier verder aan met zaaknummer en ATB-gegevens;
8. Het ATI-formulier dient te worden ingeladen in het inkoopdossier en door middel van een circulaire te worden gestuurd naar de aangewezen inhuurcoördinator. Bij een nieuwe functie moet ook een functie- of rolprofiel worden bijgevoegd (ingevuld door de desbetreffende IPM-rolhouder). De inhuurcoördinator zorgt voor verdere afhandeling in de systemen en het doorzetten van de vraag richting EC O&P. EC O&P verzorgt de werving, selectie, contractering en administratie van inhuur van extern personeel voor

Rijkswaterstaat. Na een tweezijdig getekend inzetcontract van een gewenste inhuur, legt de inhuurcoördinator de bestelling vast in SAP.

9. De MPB-er neemt de bestelling mee in de totale prognose van het project en bewaakt de uitputting van de inhuurbestellingen.
10. De daadwerkelijke PV, het goedkeuren dus van de uren, gebeurt op dit moment nog met behulp van Esize. Op den duur wordt dit vervangen door DigiInkoop.
11. Na de laatste facturatie informeert de MPB de inhuurcoördinator dat de bestelling kan worden afgesloten.

OPM: De aan SAP gerelateerde onderdelen uit bovenstaand proces (de punten 3, 4, 5 en 7) worden ondergebracht in een zogenoemd 'Inhuurloket'. Deze taken vervallen dan bij de MPB-er.

In het geval van een kerntaak, is er sprake van een boeking ten laste van IK (Interne Kosten (zie par 9.4.1)). Dan dient het volgende te gebeuren:

1. Ook hier wordt eerst stap 1 (zie hierboven) doorlopen als er behoefte bestaat aan tijdelijke capaciteit. Als er een geschikte kandidaat gevonden wordt. Hoeft er geen inhuurproces te worden opgestart. Er wordt via HRM een IF-contract of detachingscontract opgesteld. In dit geval is er dus geen sprake van vervolgstappen.
2. De MPB vult een Aanvraagformulier tot Inhuur (ATI) in, waarbij ook kostensoort en kostenplaats van de desbetreffende afdeling wordt ingevuld. Let op: het gaat hier om het invullen van vertrouwelijke informatie.
3. De ingevulde ATI wordt aangereikt aan het afdelingshoofd. Via de afdeling worden vervolgens een zaaknummer aangemaakt en een raam-ATB aangelegd. Het afdelingshoofd geeft de raam-ATB vrij. De vervolgstappen zoals hierboven beschreven lopen via de leverende afdeling. De kosten maken geen deel uit van de totale prognose van het project.

OPM: Project gerelateerde IK-aanvragen worden door het leverend afdelingshoofd samen met de MPB-er opgesteld. Niet-project gerelateerde IK-inhuuraanvragen worden enkel door het betreffende afdelingshoofd opgesteld.

9.4.5.3 Wat is de beoogde output?

- Aanvraag tot Inhuur (ATI)
- De juist vastlegging in SAP (Sap op Orde)
- Goede prognose van inhuurkosten op het project

9.4.5.4 Welke behoefte heeft de ontvanger en wat doet hij ermee?

De opdrachtgever (portfoliomanagement) heeft behoefte aan een overzicht van de kosten die met inhuur gemoeid zijn.

9.4.5.5 Wie zijn erbij betrokken?

- De projectmanager
- De inhuurcoördinator
- HRM (toets)
- Het afdelingshoofd (als zogenoemd Leverend Afdelingshoofd voor zowel IK- als EPK-aanvragen)
- UBR-Inhuurdesk
- Directeuren BV
- Directeuren ICM (bij gunning uit de hand)

9.4.6 Waar kan je informatie/ goede voorbeelden vinden?

Bij het opstellen van de risicoprofielen vigeert bij GPO het visiedocument 'handreiking NKA'. Informatie kun je opvragen bij de afdeling Bedrijf RWS.

Informatie over het aanvragen van (tijdelijke) capaciteit is te verkrijgen op de HRM-site http://corporate.intranet.rws.nl/Ondersteuning/Personeel_en_organisatie/Personele_tijdelijke_capaciteit_aanvragen/

Het Aanvraagformulier (tijdelijke) capaciteit is te vinden via de link: http://corporate.intranet.rws.nl/Ondersteuning/Personeel_en_organisatie/Personele_tijdelijke_capaciteit_aanvragen/Intern_en_rijksbreed_tijdelijke_opdracht/

Inhuuraanvragen worden afgehandeld conform het Uniform Inhuurproces. Het Uniform Inhuurproces is te vinden op de inhiirsite van de Corporate Dienst. [Inhuur_algemeen_RWS](#).

De actuele versie van het ATI-formulier is te vinden via de link http://corporate.intranet.rws.nl/Ondersteuning/Personeel_en_organisatie/Personele_tijdelijke_capaciteit_aanvragen/Inhuren/

Informatie over inhuuraangelegenheden, specifiek GPO, is te vinden op de site [GPO_ICA_Inhuren](#)

9.5 DBFM-projecten

Wat is DBFM?

Rijkswaterstaat kent een aantal contractvormen om zijn realisatie- en onderhoudsprojecten in de markt te zetten. De verschillende contractvormen zijn te vinden in het [contractenbuffet](#).

Deze paragraaf gaat alleen in op het DBFM-contract omdat deze specifieke financiële kenmerken heeft.

Met name in de precontractuele fase kent de DBFM-contractvorm een aantal complexe financiële kenmerken. Hiervoor worden de financieel specialisten van ICM-GPO en gespecialiseerde adviesbureaus ingeschakeld. Dit hoofdstuk heeft dan ook niet tot doel om inhoudelijk alle feiten rondom het DBFM-contract toe te lichten. Het brengt wel de belangrijkste stappen voor de MPB-er onder de aandacht.

DBFM staat voor Design Build Finance Maintain (DBFM) en is een contractvorm die valt onder 'Publiek Private Samenwerking' (PPS). PPS is een langdurig samenwerkingsverband waarbij overheid en bedrijfsleven, met behoud van eigen identiteit en verantwoordelijkheid, gezamenlijk een project realiseren op basis van een heldere en optimale taak- en risico-verdeling. Het doel van PPS is het creëren van meerwaarde. Dat wil zeggen: het realiseren van een kwalitatief beter eindproduct voor hetzelfde geld, of met dezelfde kwaliteit, maar voor minder geld. Kijk voor meer informatie over PPS eens op www.ppsbijhetrijk.nl.

In een DBFM-contract wordt een dienst in plaats van een product aan de markt gevraagd. Dit contract is zodanig ingericht dat de opdrachtnemer het ontwerp, de bouw, de financiering en een lange onderhoudsperiode voor zijn rekening neemt.

Conform de methodiek van de standaard DBFM-leidraad van RWS is in de aanbesteding sprake van een plafondprijs.

De plafondprijs is het maximale bedrag (contante waarde van de bouwkosten en kosten voor de exploitatiefase) waar de biedingen (definitieve inschrijvingen) onder moeten blijven. De plafondprijs geeft enerzijds een signaal naar de markt: wat mag het maximaal kosten. Anderzijds dient de plafondprijs om vast te stellen of het project budgettair haalbaar is. Dit wordt ook wel de budgettaire inpasbaarheid genoemd.

Een plafondprijs is gebaseerd op de uitkomst van de Public Sector Comparator (PSC)². Het doel van de PSC is de uitgaven en ontvangsten over de gehele levensduur van het project inzichtelijk te maken ten opzichte van een referentievariant (D&C + losse M-contracten). Deze vergelijking met de referentievariant vindt plaats in de verkenningsfase. Zo wordt feitelijk bepaald of het lonend is om een DBFM-contract toe te passen in plaats van traditionele bouw- en onderhoudscontracten.

Een belangrijk financieel kenmerk is de risicobalans. De PSC maakt op basis van een risicobalans de risico's zoveel mogelijk expliciet en gedetailleerd inzichtelijk in omvang en allocatie. Dit is nodig om in te kunnen schatten welk bedrag aan risico's contractueel wordt overgedragen aan de opdrachtnemer en welk deel bij de opdrachtgever blijft. De verdeling van de risico's heeft direct gevolgen voor de hoogte van de plafondprijs. Dit omdat de bij opdrachtnemer ondergebrachte risico's integraal onderdeel uitmaken van de contractraming.

De betalingssystematiek van een DBFM-Overeenkomst heeft voor de opdrachtgever budgettaire consequenties. De systematiek van MIRT-budgetten en onderhoudsbudgetten is geënt op een traditionele aanpak (D&C + losse M-contracten), waarbij de opdrachtgever betaalt voor voortgang van de bouw, beheer en onderhoud. Een groot deel van de uitgaven valt dan in de realisatiefase van het project, wanneer de investeringen daadwerkelijk plaatsvinden.

In een DBFM-situatie zal daarentegen een budget nodig zijn waaruit gedurende een lange periode (circa 25 jaar) betalingen voor beschikbaarheid gedaan worden. Hiervoor is het nodig de beschikbare budgetten aan te passen (budgetconversie) aan een uitgavenpatroon dat past bij het DBFM-contract. Onderstaand figuur is een grafische weergave van het resultaat van deze budgetconversie.

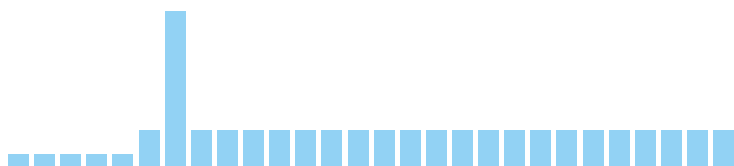
² Zie de 'Handleiding PSC' van het Ministerie van Financiën. Deze is te vinden op de site www.ppsbijhetrijk.nl. Uitgangspunt voor deze rapportage is de handleiding van 2002, deze handleiding is thans in revisie.

Figuur 16 Resultaat van de budgetconversie

Budget voor conversie



Budget na conversie



De budgettaire conversie vindt plaats mits er volgens de EU-richtlijnen voldoende risico is overgedragen zoals gesteld in begrotingsregel 28, zoals vastgesteld door het kabinet Rutte voor de periode 2011-2015. Om de effecten van de budgetconversie transparant vast te stellen wordt gebruikgemaakt van het standaard model 'Budgettaire Inpassing'. Feitelijk komt het erop neer dat het budget na conversie is opgebouwd uit budget afkomstig uit het realisatiebudget (RWS), het onderhoudsbudget (RWS) en het financieringsbudget (ministerie van Financiën). Na conversie valt het project dan ook in de rijksbegroting onder het integrale artikel en is de daarvoor geldende verantwoording van toepassing.

In de precontractuele fase zijn met een DBFM-contract complexe financiële vraagstukken gemoeid. In de contractuele fase – na de 'financial close' – ligt dit anders en is de situatie veel overzichtelijker. De betalingen worden gedaan door middel van een periodieke vaste vergoeding, BBV genoemd. Deze BBV is doorgaans gedurende de bouwfase een percentage van de totale periodieke BBV en gedurende de exploitatie 100% van de BBV. De overgang van bouw- naar exploitatiefase vindt veelal plaats met een grote eenmalige betaling. Deze reeks is weergegeven in figuur 16 – budget na conversie – en wordt doorgaans vastgelegd in een financieel model dat zowel RWS als de opdrachtnemer gebruikt. Deze reeks kan onverkort worden gebruikt voor de kasstroomreeks in SAP en MC. Beïnvloeding van de reeks is slechts mogelijk door verschuiving in de planning van de opdrachtnemer, de contractuele indexeringen, bonussen en eventuele boetes.

Tip

- Zorg ervoor dat het benodigde onderhoudsbudget tijdig wordt aangevraagd.
- Voor de kasreeks moet altijd een D&C-reeks worden aangehouden totdat de 'financial close' van het DBFM-contract heeft plaatsgevonden en het project in de rijksbegroting onder het artikel 'integrale projecten' is gebracht.
- Zorg ervoor dat de ATB/bestelling van het DBFM-contract tijdig wordt vastgelegd in SAP en daarvoor voldoende verplichtingenruimte beschikbaar is. Wees daarbij alert op contractueel uit te keren bonussen en indexeringen
- Speciale aandacht is nodig voor de planning van de eenmalige betaling. Deze betalingen zijn veelal zo groot dat een verschuiving impact heeft op de RWS-brede kasprognose van het desbetreffende jaar.
- Gegeven de druk die op de eenmalige betaling staat is extra aandacht van de MPB-er voor de rechtmatigheid gewenst.

9.6 Schaderijdingen en schadevaringen binnen P-projecten en S-projecten in de realisatiefase

Wanneer derden schade toebrengen aan Rijkswaterstaatswerken, is het in veel gevallen mogelijk de schade op hen te verhalen. Dit worden schaderijdingen (bij wegen) of schadevaringen (bij waterwegen) genoemd. In het kader van financieel management is dit onderwerp relevant omdat bij schades zowel uitgaven voor herstel, als ontvangsten – de veroorzaker betaalt de schade – aan de orde zijn.

Daarbij onderscheiden we schades bij areaal in regulier beheer en schades bij areaal in reconstructie. Een ander ziet er schematisch als volgt uit:

Nat	Schadevaringen	Areaal in regulier beheer (onderhoudscontract)	Areaal in reconstructie (bouwcontract)
Droog	Schaderijdingen	Areaal in regulier beheer (onderhoudscontract)	Areaal in reconstructie (bouwcontract)

Het schadeproces bestaat grofweg uit drie stappen:

- 1 Een schademelding komt binnen via VWM, 0800-8002, of de opdrachtnemer. Aanmelding van de schade vindt altijd plaats in het schadeportaal.
- 2 Schadeverhaal; dit loopt altijd via de Corporate Dienst (afdeling CD BJV). De melding komt via het schadeportaal binnen bij de afdeling CD BJV.
- 3 Schadeherstel; dit loopt via PPO en/of de opdrachtnemer. Dit kan dus de opdrachtnemer van het reguliere onderhoudscontract of bouwcontract zijn. Hoe hier binnen een bouwcontract mee wordt omgegaan, is afhankelijk van de contractbepalingen of van de afspraken met het district.

De processtappen bij een schaderijding zijn iets anders dan bij een schadevaring:

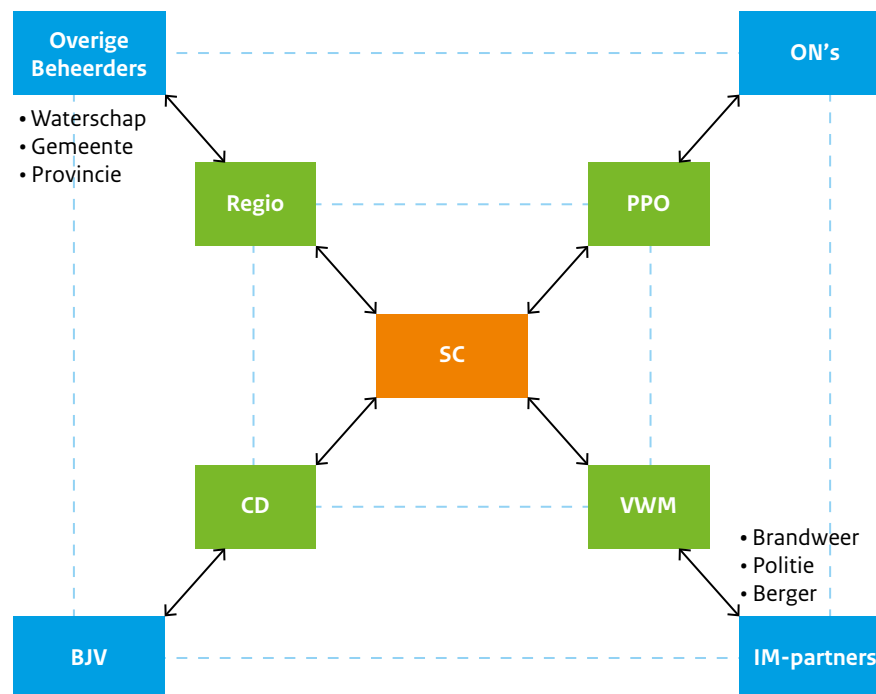
Schadevordering droog (schaderijding): aanmelding van schadevordering vindt plaats via het schadeportaal. CD BJV neemt de schade in behandeling.

Schadevordering nat (schadevaring): direct na een schadevaring raamt de beheerder de kosten voor het herstel van de schade en neemt dit op in het proces-verbaal. Voordat het schip dat de schade heeft veroorzaakt, verder mag reizen, wordt een garantieverklaring gevraagd. Bestuurlijk Juridische Zaken en Vastgoed beoordelen of de geboden financiële zekerheid akkoord is. In dit geval heft de beheerder het vaarverbod op.

Op de vraag wie aan de lat staat voor het afwikkelen van de schade zijn feitelijk twee antwoorden mogelijk.

- In het geval van schades aan RWS-areaal die onder het regulier onderhoudsregime vallen (S-project), vindt het schadeherstel plaats via de zittende onderhoudsaannemer.
- In het geval van schade aan RWS-areaal dat onder reconstructie is (P-project), ligt het anders. Wanneer het beheer van dit areaal bij de opdrachtnemer is neergelegd, hoort het melden van de schades (stap 1) en herstel (stap 3) tot zijn verplichting. In die gevallen zullen de uit de schadevordering ontvangen bedragen als ontvangsten en extra budget worden toegevoegd aan het projectbudget. In de praktijk wordt hier nu nog verschillend mee omgegaan.

Het schadeproces ziet er schematisch als volgt uit:



Bij schadeafhandeling hoort uiteraard ook een aantal financiële stappen. Schades worden altijd geregistreerd in het BLS-bedrijf, prestatiesturing (S-project). Per jaar wordt er een nieuw project aangemaakt (bij schadevaring altijd onder HVWN). De financiële vastlegging begint bij de schadecoördinator, die aan een specifiek SAP-project, per schadegeval een WBS aanlegt. Afhankelijk op welke wijze de schade binnenkomt, wordt het WBS vastgelegd middels een codering, die begint met 75 of 76.

Afhankelijk van de soort schade, wordt de ATB vastgelegd door de desbetreffende instantie op basis van een offerte/raming

- Bij schade aan bewegwijzering, Nationale Bewegwijzeringsdienst;
- Bij schade aan bijvoorbeeld Matrixborden, kantelwalsborden of luskoppelkasten wordt dit geregistreerd door het VODK³ team;
- Indien schade wordt opgelost binnen een prestatiecontract (bijvoorbeeld asfalt, sluisdeur, geleiderail, et cetera), dan wordt via PPO offerte aangevraagd en de ATB opgezet en uiteindelijk een PV gegeven.

Na facturatie wordt het WBS-element afgesloten door de schadecoördinator.

Schades binnen een DBFM-project zijn binnen het DBFM-contract 'Gevallen Van Vergoeding (GVV)'. De vergoedingen bij bijzondere omstandigheden, waaronder een geval van vergoeding als gevolg van Incidenten en Incidentmanagement, zijn in bijlage 3 van de DBFM-overeenkomst vastgelegd. Er wordt onderscheid gemaakt tussen GVV's die aan te merken zijn als 'publieke taken' en 'schade'.

De DBFM-opdrachtnemer neemt de schade als gevolg van incidenten op, waarbij alle informatie wordt vastgelegd die benodigd is om de schade te kunnen taxeren, repareren en verhalen. Deze informatie wordt vastgelegd in een proces verbaal en een schaderapport. De DBFM-opdrachtnemer voert de gegevens van het proces-verbaal en het schadetaxatie-rapport binnen 15 werkdagen in het schadeportaal van Rijkswaterstaat. Het proces-verbaal wordt ondertekend (digitaal) door de DBFM-opdrachtnemer in het schadeportaal, waarna de schadecoördinator het proces-verbaal controleert en bij akkoord doorzet naar de CD. De zaakstatus wordt dan door BJV gestart. De schadecoördinator gaat hierbij na of het een verhaalbare schade betreft.

Indien er schade is in relatie tot een DBFM-contract gebeurt de registratie op dezelfde manier als hierboven is weergegeven. De schade wordt dus niet binnen Gvka (p-project) geboekt, maar ook bij het specifiek aangemaakte S-project. Daarbij wordt een specifiek WBS-element aangemaakt, voor het DBFM-project.

Tip

- Zoals hiervoor gemeld gaan we binnen RWS per dienst en per project en per contractvorm anders om met het schadeproces. Wanneer je als MPB-er start op een project is het verstandig om na te gaan hoe dit geregeld is.
- Indien het project de kosten draagt voor schadeherstel, dan moeten ook de ontvangsten aan het project als budget worden toegekend.
- Schadeherstel betreft onderhoudswerk dat in het onderhoudsbudget (BLS) thuishoort. Indien op bouwprojecten schades worden hersteld, dan dient dit budgetair geboekt te worden op het onderhoudsbudget.

9.7 Uitbesteding FM

Met ingang van 1 juni 2016 is de raamovereenkomst uitbesteding projectbeheersing gesloten. Door middel van deze raamovereenkomst worden de niet-kerntaken van projectbeheersing op productbasis ingekocht bij de markt. Met deze uitbesteding wordt een kwaliteits- en efficiencyverbetering beoogt. Het gevolg van deze raamovereenkomst is tevens een verschuiving van EPK-inhuur naar EPK-uitbesteding. Dit is een verschuiving die ook in het kader van het terugdringen van inhuur gewenst was.

De uitgangspunten op basis waarvan kerntaken en niet-kerntaken kunnen worden onderscheiden zijn vastgelegd in de notitie 'kerntaken / niet-kerntaken projectbeheersing'.

De niet kerntaken FM zijn uitbesteed middels de producten FM opgenomen in de [productencatalogus PB FM](#).

9.7.1 Waarmee start het proces?

Het proces start met een overleg tussen MPB en APB waarin wordt afgestemd welke onderdelen voor welke periode worden uitbesteed.

9.7.2 Wat is de beoogde output?

De output is een getekende nadere overeenkomst die valt onder de raamovereenkomst Projectbeheersing waarmee de gewenste onderdelen van projectbeheersing worden uitbesteed.

³ VODK = Vast Onderhoud DVM keten

9.7.3 Welke behoefte heeft de ontvanger en wat doet hij ermee?

Uitbesteding van de niet-kerntaken van projectbeheersing om de projectbeheersing van een project te realiseren.

9.7.4 Wie zijn erbij betrokken?

- Manager Projectbeheersing
- Adviseur project beheersing
- Adviseur inkoop
- IPM-team als klant

9.7.5 Wat moet je als MPB-er doen?

Gesprek met adviseur PB beleggen, (laten) opstellen van een inkoopplan

9.7.6 Waar kan je informatie / goede voorbeelden vinden?

[Inkoopdocumenten ROK PB](#)

9.8 verlegging Cat 3 leidingen in contracten

Het kan voorkomen dat de opdrachtnemer van een bouwcontract aan RWS een opdracht geeft om een kabel of leiding – Cat 3 – te laten verleggen. In dat geval geeft RWS opdracht aan de leidingbeheerder tot verlegging en betaalt de kosten – uitgaven project – die hier uit voortvloeien aan de leidingbeheerder. Vervolgens factureert RWS deze kosten – ontvangsten project – aan de opdrachtnemer. In beginsel kan dit als reguliere ontvangst en uitgave in SAP geboekt en verantwoord worden.

Mocht dit niet gewenst zijn, dan kan overwogen worden om de kosten en ontvangsten te salderen. Dit wordt ook wel in ‘mindering van bezwaar’ boeken genoemd. Een reden hiervoor kan zijn dat de extra ontvangsten en uitgaven leiden tot een hoger budget en kosten in de begroting wat op zich weer verantwoord moet worden. Dit salderen is alleen toegestaan indien de ontvangsten en de uitgaven in hetzelfde jaar plaatsvinden. In alle gevallen moet een btw-advies bij de CD worden gevraagd.

Begrippen en definities

Begrip	Definitie
Aanbestedingsmeevallers	Verschil tussen een lagere marktraming en de bedrijfseconomische raming.
Aanbestedingstegenvallers	Verschil tussen een hogere marktraming en de bedrijfseconomische raming.
Actueel MC-budget	Hiermee wordt het meest actuele managementcontractbudget bedoeld van de afzonderlijke jaren (kan zowel voor GVKA, BLS als ontvangsten zijn).
Actueel Projectbudget conform MIRT	Het taakstellend projectbudget dat in de rijksbegroting is gereserveerd (zie MIRT-projectenboek).
Actueel projectbudget conform MC (EPK-deel)	Het actueel projectbudget conform MC is een totaalstelling van realisaties uit het verleden en de budgetten die worden vastgelegd op de D3-producten. Het bedrag komt tot stand door een automatische upload vanuit SAP. De inhoud is gelijk aan het veld 'MC-budget' uit de module 'Kasreeksen' in de projectendatabase.
Actueel projectbudget conform vigerende scope (baseline + geaccordeerde budgetmutaties)	Een totaalstelling van de baseline plus de geaccordeerde budgetmutaties uit het scope mutatieoverzicht.
Actuele raming	De meest recente raming + bijbehorende kostennota
ADR	Accountantsdienst Rijk
Algemene kosten	De kosten binnen een bouwonderneming die niet direct of indirect aan de bouwprojecten kunnen worden toegerekend
Algemene Rekenkamer	Controleorgaan namens de Tweede Kamer
ATB	Aanvraag tot bestellen (ATB); Voordat een bestelling in SAP kan worden vastgelegd moet er eerst een ATB worden aangemaakt. Daarmee wordt feitelijk het voornemen om een verplichting aan te gaan financieel gesignaleerd.
ATB-stand	De actuele waarde van in SAP vastgelegde ATB's.
ATI (formulier)	Formulier dat gebruikt moet worden om de Aanvraag Tot Inhuur op te starten.
B&O-budget	Budget voor Beheer- & Onderhoudskosten

Begrip	Definitie
Bandbreedte SSK-raming (maximum) Let op, heet nu bovenwaarde	De maximale onzekerheidsbandbreedte die volgt uit de uitvoering van een SSK-raming. In de onzekerheidsbandbreedte komt de betrouwbaarheid van de raming/prognose tot uitdrukking. De omvang van het risicoprofiel van een project (in dit geval de financiële verwachtingswaarde van de risicodossier) is bepalend voor de onzekerheidsbandbreedte. De maximumwaarde is hierbij de bovengrens van het risicoprofiel.
Bandbreedte SSK-raming (minimum) Let op, heet nu onderwaarde	De minimale onzekerheidsbandbreedte die volgt uit de uitvoering van een SSK-raming. In de onzekerheidsbandbreedte komt de betrouwbaarheid van de raming/prognose tot uitdrukking. De omvang van het risicoprofiel van een project (in dit geval de financiële verwachtingswaarde van de risicodossier) is bepalend voor de onzekerheidsbandbreedte. De minimumwaarde is hierbij de ondergrens van het risicoprofiel.
Baselinebeheer	Door middel van baselinebeheer worden de baselines met betrekking tot tijd, geld en scope bewaakt op projectniveau.
Baselines	Deze baselines zijn: beoogd projectresultaat (de scope, wat moet er geleverd worden?), tijd (binnen welk tijdspad?) en geld (voor welk beschikbaar budget?). Deze drie baselines vormen de projectopdracht.
Basisraming nog te contracteren/verplichten (EPK deel exclusief onvoorzien)	De geraamde projectkosten exclusief project onvoorzien en exclusief de reeds aangegane verplichtingen.
Bruto Beschikbaarheids Vergoeding (BBV)	Benaming voor periodieke vaste vergoedingen welke bij DBFM-contracten in de contractuele fase - na 'financial close' - worden gedaan.
Bedrijf RWS	De afdeling Bedrijf RWS brengt de productieopgave in kaart en stelt managementinformatie en verantwoordingsrapportages op met betrekking tot de primaire processen. Daarnaast toetst de afdeling de kwaliteit en doelmatigheid van de werkprocessen en heeft ze een functie in het verbeteren / optimaliseren van processen.
Bedrijfseconomische raming	Een raming van kosten die via het principe van de integrale kostprijs tot stand komt en rekening houdt met een bijdrage ten behoeve van een rendabele bedrijfsvoering.

Begrip	Definitie
Bedrijfseconomische contractraming	Raming die je gebruikt bij de aanbesteding van (onderdelen van) het project.
Bedrijfsmodel RWS	RWS ontwikkelt en beheert het hoofdwegennet, het hoofdvaarwegennet en de hoofdwatersystemen. Voor deze drie netwerken wordt in het bedrijfsmodel van Rijkswaterstaat onderscheid gemaakt tussen drie vormen voor de sturing waarvoor verschillende financieringsbronnen worden aangewend.
Begroting	De begroting van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat is het fundament onder de plannen van de komende jaren. In de begroting is niet alleen te zien waar het lenW-deel van de Rijksbegroting naartoe gaat, maar ook wat lenW ermee wil bereiken.
Begrotingscyclus	De begrotingscyclus heeft een doorlooptijd van 2,5 jaar van voorbereiding, via uitvoering tot verantwoording.
Besteed	Besteed (= realisatie + bestelling)
Bestellingen	In SAP R3 worden de bestellingen per jaar weergegeven. In de projectendatabase wordt alleen het totaalbedrag aan bestellingen weergegeven. Dit zijn de bedragen waarvoor reeds een verplichting is aangegaan, maar waarvoor nog geen prestatieverklaring is gegeven en welke dus ook nog niet betaald zijn.
Bestuursovereenkomst	Afspraak met (lagere) overheden, ook wel convenant genoemd.
Bestuursstaf RWS	De Bestuursstaf ondersteunt de directeur-generaal van RWS (DG) bij het aansturen van de organisatie en draagt bij aan de inbedding van Rijkswaterstaat in zijn omgeving. De Bestuursstaf kijkt van buiten naar binnen en zorgt voor het 'binnenbrengen' van de externe ontwikkelingen. Verder ondersteunt de Bestuursstaf het Bestuur door te adviseren op basis van overzicht, integrale samenhang.
Bijdragen van derden	Ontvangsten uit bestuursovereenkomsten, EU-subsidie, ministerie van Financiën in geval van DBFM, en tolheffing.
Bijgesteld MC-budget	Na T2 kunnen de MC-budgetten van het project zijn bijgesteld. Zie ook MC (T1/T2)-budget en budgetmutatie
BLS	Baten lasten stelsel., waarbij financiering plaatsvindt vanuit de bijdrage Agentschap van het ministerie van lenW. Dit betekent dat het Agentschap Rijkswaterstaat het risico draagt.
BO&O	Beheer, Onderhoud & Ontwikkeling
BOA	Beleidsondersteunende activiteiten
BOA-project	Project dat beleidsondersteunende activiteiten verricht.
BTW	Belasting over de toegevoegde waarde
Budget	Bedrag dat feitelijk beschikbaar gesteld wordt (bijvoorbeeld voor de realisatie van een project).

Begrip	Definitie
Budgetmutatie	Bij T2 kan er een budgetmutatie worden aangevraagd. Aangeboden scopewijzigingen worden tussentijds verwerkt, zodra de scope/opdrachtbrief is getekend door de DG RWS. In de regel mag dit alleen als er zich een scopewijziging heeft voorgedaan. Zowel het totaal budget (taakstellend budget) als de verschillende jaarbudgetten (welke optellen tot het taakstellend budget) kunnen hiermee gewijzigd worden. Indien de budgetmutatie wordt toegekend wijzigt het MC T2-budget.
Budgetreeks	De verdeling van het projectbudget over de jaren. Deze reeksen sluiten aan op de kasreeksverdeling.
Budgetspanning	Indien er door opdrachtgever minder budget beschikbaar wordt gesteld dan dat er geraamd is, is er sprake van budgetspanning. Het project krijgt dan bewust van opdrachtgever de opdracht om er voor te zorgen dat het project toch binnen het beschikbare budget wordt opgeleverd.
Bureau Brussel	RWS is in 2013 begonnen om eenduidiger en professioneler om te gaan met Europees subsidiegeld en kennisprogramma's. Hiertoe is Bureau Brussel opgericht. Bureau Brussel moet verplicht worden ingeschakeld bij (het aanvragen van) EU subsidies.
Bijgesteld MC-budget	In het managementcontract tussen de HID en DG wordt voor elk P-project een budget afgesproken, dit is het MC-budget initieel. Bij T2 kan dit budget wijzigen, er is dan sprake van een bijgesteld MC-budget.
Capplan	Capplan is een applicatie van RWS waarin enerzijds projecten hun benodigde personele capaciteit registreren en anderzijds de lijnorganisatie capaciteit toekent.
Circulaire	Communicatiemiddel waarmee via SAP berichten verzonden kunnen worden.
Cofinanciering	Financiering waarbij een derde partij ook een financiële bijdrage levert (bijvoorbeeld EU-subsidies).
Contractraming	Raming van de kosten van een contract die je gebruikt bij aanbesteding van onderdelen van het project. Deze wordt tevens gebruikt om te voorspellen hoe de markt kan reageren.
Corporate dashboard	Rapportage waarin de belangrijkste afspraken uit het managementcontract grafisch worden weergegeven.
C-project	Een C-project is een BOA-project ten behoeve van beleidsondersteunende activiteiten.
D&C	Design en Construct
D1 ,D2, D3 en D4	D1 ,D2, D3 en D4 staan voor verschillende (bestuurs)niveaus, respectievelijk: het ministerie van lenW, Bestuursstaf, diensten en projecten

Begrip	Definitie
DBFM	DBFM staat voor Design Build Finance Maintain (DBFM) en is een contractvorm die valt onder PPS - 'Publiek Private Samenwerking'.
Deterministische kasprognose	Kasprognose waarbij geen rekening is gehouden met bandbreedtes LK.
Deterministische prognose eindstand	Optelsom van gerealiseerde uitgaven, waarde van de openstaande bestellingen, waarde nog te verplichten bestellingen, waarde voorstellen tot wijziging in behandeling, waarde voorziene risico's en waarde onvoorziene risico's.
Deterministische raming	Dit is een raming die gebaseerd is op de vermenigvuldiging van hoeveelheden met eenheidsprijzen. Er worden toeslagen ingeschat voor onbekende en onvoorziene uitgaven, om de raming volledig te maken.
Driehoeksverdeling	Een kansdichtheidsfunctie waarmee de spreiding in een waarde als een continue kansverdeling wordt beschreven.
Early warnings	Projectcontrol geeft aan het management 'early warnings' bij het ontdekken van leemtes of onvolkomenheden in de beheersing van de toprisico's.
Endogene risico's	Risico waarvan het ontstaan binnen de invloedssfeer van RWS ligt.
EPK	Externe Product Kosten, alle kosten die te laste van een project geboekt kunnen worden.
E-size	Elektronisch bestelsysteem dat onder meer gebruikt wordt voor de administratie van inhuur.
Exogene risico's	Risico waarvan het ontstaan buiten de invloedssfeer van RWS ligt (zoals wijzigingen in wet- en regelgeving of externe marktontwikkelingen en afwijkingen tussen IBOI en GWW-index).
Financieel Beheer	Financieel beheer is het opstellen, verwerken, vastleggen, controleren en verantwoorden van financiële feiten.
Financieel Management	Organiseren en sturen van (projecten van) de RWS.
Financieringsbron GVKA vs. BLS	De verschillen tussen het BLS-stelsel en het GVKA-stelsel worden veroorzaakt doordat in het BLS baten en lasten worden verantwoord in de periode waarop deze betrekking hebben, ongeacht het moment van de daadwerkelijke inkomende respectievelijk uitgaande geldstroom.
Financieringsbudget	Budget dat ter beschikking wordt gesteld door het ministerie van Financiën (voornamelijk bij DBFM).
FMC	Financieel Management en Control is een onderdeel van de Bestuursstaf RWS.
Gate Review	De Gate Review is een integrale projecttoets die inzoomt op de aspecten scope, planning, geld, organisatie en kwaliteit.

Begrip	Definitie
Garantstelling	Garantstellingen is geen budget maar een toezegging dat aanvullend budget onder specifieke voorwaarden beschikbaar wordt gesteld.
Gemiddelde waarde	De som van alle waarnemingen gedeeld door het aantal waarnemingen. Het betreft hier dus het rekenkundig gemiddelde.
Gerealiseerde kosten	Gerealiseerde kosten hebben betrekking op de gegeven prestatieverklaringen (BLS) in de afgelopen jaren en in het lopende jaar.
Gerealiseerde uitgaven	Dit zijn de daadwerkelijk betaalde bedragen in de afgelopen jaren en in het lopend uitvoeringsjaar. Dit geldt alleen voor GVKA, waarbij de realisatie bepaald wordt door werkelijke uitgaven. BLS kent geen werkelijke uitgaven.
Gereserveerd budget	Het deel van het projectbudget dat niet vrijgemaakt is.
GVKA	Geïntegreerde Verplichtingen en Kasadministratie.
HRM	Afdeling Human Resource Management
HVWN	Hoofdvaarwegennet
HWN	Hoofdwegennet
HWS	Hoofdwatersysteem
IBOI - Indexering Bruto Overheidsinvesteringen	Dit is de jaarlijkse inflatiecorrectie die wordt toegekend door het ministerie van Financiën op het nog niet gerealiseerde deel (dat deel dat nog niet daadwerkelijk betaald is) van het taakstellend budget. Waarbij de begrotingsstanden leidend zijn. Door F&C BS wordt een doorvertaling op projectniveau opgesteld.
IK	Interne kosten zijn kosten van de eigen RWS organisatie zoals kosten voor salaris, reiskosten, bewust belonen et cetera.
IKB	Interne Kwaliteitsborging
IKD	Inkoopdossier
Indexering na-calculatorisch	Het daadwerkelijk gerealiseerde werk wordt doorgerekend met het vastgestelde indexpercentage (dus na-calculatorisch).
Indexering voor-calculatorisch	Indexering voor-calculatorisch gebeurt aan de hand van een raming. De indexering vindt plaats als de raming jaarlijks wordt bijgewerkt op basis van nieuwe kengetallen en eenheidsprijzen conform het meest actuele prijspeil.
Initieel MC-budget	In het managementcontract tussen de HID en DG wordt voor elk P-project een budget afgesproken, dit is het MC- budget initieel. Bij T2 kan dit budget wijzigen.
Initiële baseline	Oorspronkelijk beoogd projectresultaat (de scope, wat moet er geleverd worden?), oorspronkelijke beoogde tijd (binnen welk tijdspad?) en oorspronkelijk beoogde hoeveelheid geld (voor welk beschikbaar budget?).

Begrip	Definitie
Interne opdrachtgever	Opdrachtgever aan projecten op D3-niveau.
Investeringskosten	De investering die volgens de raming gedaan moet worden om een project te realiseren. Dit is de som van bouwkosten, vastgoedkosten, engineeringkosten en overige bijkomende kosten (de totale projectkosten dus).
IPM-rolhouders	De IPM rolhouders vormen tezamen het managementteam van het project. Dit op basis van het aansturingsmodel zoals is voorgeschreven in de Werkwijzer RWS. Het IPM team bestaat meestal uit 5 leden
Jaarbudget	Budget dat voor de uitgaven (of ontvangsten) in dat jaar beschikbaar is.
Jaarprognose	Prognose die aangeeft wat het project het betreffende jaar verwacht uit te geven (GVKA, BLS) of verwacht te ontvangen (ontvangsten).
Kader Prognose Eindstand	Het kader heeft tot doel aan te geven op welke manier een prognose eindstand (PE) en een kasprognose tot stand komen en biedt handvatten om te komen tot een uniforme en betrouwbare prognose eindstand.
Kasbudget	Het kasbudget is de som van alle gedane en verwachte betalingen, zowel binnen een jaar (jaarbudget) als over alle jaren heen (meerjarig budget).
Kasprognose	Dit betreft de volgens een vast stramien opgebouwde verdeling van de gedane en verwachte uitgaven over de jaren van de looptijd van het project (eindprognose GVKA en/of BLS).
Kasreeks	Verdeling van de geplande uitgaven over de jaren.
Kasritme	Wijze van verdeling van de kasuitgaven over de jaren heen.
Kasschuif	Bij T3 moet elk project aangeven waar het verschil tussen de T2-prognose en de uiteindelijke realisatie van het afgelopen jaar naar toe geschoven moet worden.
Kasstroom	Betalingen
Kerntaken	Rollen die de RWS organisatie zelf in huis wil hebben en houden.
KMS	Kwaliteit Management Systeem
Kostencategorie	Nadere onderverdeling van kosten naar bijvoorbeeld loonkosten, gasolie, bitumen et cetera, ten behoeve van het berekenen van de indexering.
Kostennota's	Presentatie van de scope, de risico's en de resultaten van de kostenraming in een overzichtelijke en leesbare vorm en voorzien van een managementsamenvatting.

Begrip	Definitie
Kostenraming	Voorspelling van de toekomstige kosten voor een project, op basis van een vastgestelde scope, in geval van aanleg, een referentieontwerp, en een inventarisatie van de risico's. De raming is opgesteld met een actueel prijspeil. Het detailniveau van ramingen neemt toe van abstract, aan het begin van de verkenning, tot gedetailleerd en onderbouwd, aan het eind van de planuitwerking.
Kwantificeren van risico's	Het bepalen van de wegingsfactoren van risico's waardoor de volgorde van risico's bepaald wordt.
L-Waarde	De laagste voorkomende waarde
Landelijke taken	Landelijke taken ondersteunt werk in de regio (systemen, info, programmering, uniformiteit). Landelijke taken zijn ook nodig voor uniformiteit, informatie-voorziening, programmering e.d.
LBK-bestand	Landelijk bestand kostprijsinformatie
LCC	Life Cycle Costs; de kosten van de hele levenscyclus van infrastructuur (de investeringskosten en de levensduurkosten inclusief vervangingen gedurende een periode van 100 jaar) conform de SSK-methodiek.
LCC-raming	Raming van de totale kosten van infrastructuur gedurende de hele levensduur (aanlegkosten, beheer- en onderhoudskosten en grootschalige vervangingskosten).
Lopende jaarprognose	Prognose die voor het huidige jaar van kracht is.
L-project	Project van Landelijke taken.
Managementcontract	Elk jaar sluit een HID een managementcontract af met de DG. Hierin staat wat de dienst dat jaar gaat doen en wat de randvoorwaarden hiervoor zijn. Onderdeel hiervan zijn de jaarbudgetten van de projecten (zowel GVKA uitgaven/ontvangsten, BLS kosten/opbrengsten).
Managementcyclus	De managementcyclus is het proces waarbij de DG afspraken maakt met de HID van het betreffende organisatieonderdeel over de meerjarige productieopgave en financiën, procesverbeteringen en andere aan de organisatie gerelateerde aspecten. Deze meerjarige afspraken worden vastgelegd in een vierjarig managementcontract.
Marktraming	Een marktraming is een voorspelling van de laagste inschrijving voor een aanbesteding, rekening houdend met de specifieke ontwerp- en uitvoeringsvrijheden van marktpartijen voor een project, actuele marktomstandigheden (conjunctuur, aantal inschrijvers en dergelijke) en/of bijzondere effecten op het moment van aanbesteding.

Begrip	Definitie
MC (T2)-budget	Elk jaar sluit de HID een vierjarig managementcontract af met de DG. Hierin wordt voor elk P-project een jaarbudget afgesproken. (MC-budget initieel). Deze wordt in principe gebaseerd op de prognose (plan 5) die bij T2 is afgegeven door het project. Na T2 kan deze worden bijgesteld (bijvoorbeeld omdat er een scopewijziging is geweest). Na T2 komt er een MC T2-budget.
Meerjarenprognose	De meerjarenprognose betreft de financiële prognose van een project voor de komende jaren (ook wel Rolling Forecast genoemd). De meerjarenprognose dient als onderbouwing van de begroting die RWS bij het ministerie van IenW aanlevert.
m.e.r.	Milieueffectrapportage
MIRT	Meerjarenprogramma Infrastructuur Ruimte en Transport
Najaarsnota	In de najaarsnota kan het ministerie budgetbijstellingen voorstellen uit de begroting zoals vastgesteld door de Tweede Kamer.
NKA-profiel	Normering Kerntaken Aanleg. In dit afwegingskader wordt aangegeven of de benodigde functie een kerntaak is – de lijnorganisatie moet deze dan leveren – of een niet-kerntaak is – project huurt in, of besteedt deze functie uit.
Nulreferentie	De (project)raming bij de scope van het voorkeursbesluit.
Onbenoemde risicoreservering	De waarde van deze post wordt in overleg met de afdeling projectbeheersing en de kostenpool geschat op basis van onder meer de fase waarin het project zich bevindt, de aard en complexiteit van het project (technisch, organisatorisch/omgeving), het type contract (D&C of DBFM) en het aanbestedingsresultaat.
Onderhoudsbudget	Budget ten behoeve van het onderhoud
Ontwerpbegroting	Begroting voor het jaar T+2 (T=hierbij het huidige jaar)
Onvoorzien risico's	Risico's waarvan we het bestaan in redelijkheid vooraf niet kunnen inschatten.
Onvoorzien – onvoorzien (Let op: dit heet nu 'onbenoemd onvoorzien')	Ook wel niet onderbouwd onvoorzien genoemd. Een schatting van het volledig onvoorzien gedeelte. In de praktijk wordt de benodigde omvang op basis van gezond verstand ingeschat.
Opdrachtbrieven D1-D2	De gemaakte afspraken tussen de beleids-DG's en DG RWS worden vastgelegd in een opdrachtbrief. Op basis van deze opdrachtbrieven worden wijzigingen, in tijd, scope en geld vastgelegd en verwerkt.
Opdrachtbrieven D2-D3	De gemaakte afspraken met de beleids-DG's, worden doorvertaald in een opdracht D2-D3 waarin de DG RWS en de HID van de desbetreffende dienst afspraken maken over de te leveren prestatie (tijd, scope en geld). Deze opdrachtbrief wordt veelal gecombineerd met een scope.

Begrip	Definitie
OG	Opdrachtgever; de natuurlijke persoon of rechtspersoon die de opdracht geeft voor het uitvoeren van het project en voor wiens rekening het project wordt uitgevoerd.
ON	Opdrachtnemer; de natuurlijke persoon of rechtspersoon (bijvoorbeeld een aannemer) die zich door middel van een overeenkomst met de opdrachtgever verbonden heeft tot het verrichten van werkzaamheden ter uitvoering van (een onderdeel van) het project
Openstaande bestellingen	Dit zijn de bedragen waarvoor reeds een verplichting is aangegaan, maar waarvoor nog geen prestatieverklaring is gegeven (en die dus ook nog niet betaald zijn).
Periode 13	Voor zowel GVKA als BLS bestaat er een mogelijkheid om na de afsluiting van periode 12 correctieboekingen via de CD door te laten voeren. De boekingen moeten als uitzondering worden gezien en dienen altijd te worden toegelicht
Periode 14	Op aanwijzing van de ADR kunnen voor zowel GVKA als BLS in de 14de periode correcties worden doorgevoerd. Deze correctieboekingen lopen via de CD.
PIN	Prestatie Indicator
Plafondprijs	De Plafondprijs is het maximale bedrag (contante waarde van de bouwkosten en exploitatiefase kosten) waar de biedingen (definitieve inschrijvingen) onder moeten blijven.
Plan (versie) 5	Planversie 5 is een planversie in SAP die je kan gebruiken om financiële prognoses in te vullen. Dit betreft zowel prognoses voor uitgaven/kosten als voor ontvangsten/opbrengsten. Voor elk afzonderlijk jaar moeten deze prognoses in SAP worden ingevuld. De optelling van de jaarprognoses en de realisatie (tot en met het vorige jaar) vormt de prognose eindstand in de projectendatabase. Planversie 5 moet ten minste aan het eind van elke maand actueel zijn.
POF	Project Opdracht Formulier (Opdrachtformulier voor BLS-projecten).
Post onvoorzien	Dit is een financiële reservering die projecten hebben om risico's af te kunnen dekken. Afhankelijk van de projectsoort is de reservering gebaseerd op een percentage van de raming (opslagpercentage) of op de uitkomsten van een risicoanalyse. In het laatste geval is de waarde gelijk aan de optelling van de posten onvoorzien (totaal van verwachtingswaarde risico's) en onbenoemd onvoorzien (ook wel het niet onderbouwd onvoorzien genoemd) vermeerderd met de VTW's in behandeling.
PPC	Public Private Comparator, is een vergelijking tussen verschillende contractvormen.
PPI	Project Planning Infrastructuur

Begrip	Definitie
PPS	Publiek Private Samenwerking
Prestatiesturingsproject	Projecten op basis van prestatiesturing richten zich op het beheer en onderhoud van het bestaande netwerk en bestaande systemen.
Prijspeil	De datum die in een raming voor de prijzen, normen en kostenkengetallen is gehanteerd. Meestal is dit de datum die is gekoppeld aan de gebruikte (kostprijs-/norm-)bestanden
Primaire Processen	RWS kent 7 primaire processen: Crisismanagement Strategie, Beleidsadvies, Kennis, Kaderontwikkeling en Monitoring Netwerkontwikkeling, Programmering, Productie- en Netwerkontwikkeling Verkenning, Planstudie, Realisatie en Onderhoud Wegverkeersmanagement, Watermanagement en Scheepvaarverkeersmanagement Informatievoorziening Bedrijfsvoering
Probabilistische raming	Bij de probabilistische benadering wordt de deterministische raming statistisch uitgewerkt. Daarbij worden aannames gedaan over de spreidingen in individuele hoeveelheden en prijzen, en worden risico's vertaald in kansen en gevolgen. Nadat een raming een groot aantal keren (bijvoorbeeld 10.000 keer) met die (variabele) gegevens is doorgerekend, zijn de effecten zichtbaar geworden en kunnen onderbouwde uitspraken worden gedaan over de trefzekerheid van de raming.
Prognose eindstand (PE)	Dit is de geprognosticeerde resultante van de totale uitgaven van een project (GVKA en/of BLS). Ook voor ontvangsten bestaat een prognose eindstand.
Programmering	Opstellen van maatregelen; de (landelijke) programmering is het uitgangspunt voor de verdeling van de regionale budgetten in de managementcontracten en daarmee het uitgangspunt voor de maatregelen die uitgevoerd moeten worden.
Projectbudget	Bedrag dat beschikbaar wordt gesteld voor het realiseren van een project.
Projectcyclus	Het proces van de start van een project tot het einde van een project. Afhankelijk van de opdracht loopt dit van voorbereiding tot verantwoording.
Projectendatabase	De rapportagetool waarmee binnen RWS over projecten gerapporteerd wordt (bronsysteem).
Projectkosten	Alle (verwachte) uitgaven van een project.
Projectkwaliteitsplan (PKP)	In het projectkwaliteitsplan wordt de vereiste kwaliteit van het project en de beoordeling daarvan vastgelegd.

Begrip	Definitie
Projectopdracht	Om een project te starten worden heldere afspraken gemaakt over het projectdoel in de vorm van baselines. Deze baselines zijn: beoogd projectresultaat (de scope, wat moet er geleverd worden?), tijd (binnen welk tijdspad?) en geld (voor welk beschikbaar budget?). Deze drie baselines vormen de projectopdracht.
Projectraming	Een berekening met als resultaat de te verwachten kosten voor de realisatie van een project
Projectscope	Dit is een projectspecificatie van het te leveren product (met gedefinieerde kwaliteit, prijs en tijd). Deze scope is leidend in het projectsturingproces. Dit wordt vastgelegd op een zogenaamd scopeformulier. De projectmanager tekent voor de uitvoering van de projectscope, de manager projectbeheersing zorgt voor de projectbrede beheersing op de aspecten zoals scope, geld, en tijd.
Projectsturing	Set van afspraken tussen OG en ON over de wijze waarop het project wordt aangestuurd (OG) en verantwoord (ON)
PSC	Publieke Sector Comparator. Dit is een methode om totale kosten gedurende de levenscyclus van een project inzichtelijk en vergelijkbaar te maken.
PV	Prestatieverklaring
PxQ-raming	Ramingsmethodiek gebaseerd op prijs maal hoeveelheid
Raming	Inschatting van de investeringskosten
Raming (bedrijfseconomische contractraming)	De Bedrijfseconomische contractraming is een SSK-raming voor aan te besteden onderdelen van een project op basis van een bedrijfseconomische grondslag (een integrale kostprijs van alle doelmatig gebrachte offers, rekening houdend met een bijdrage ten behoeve van een rendabele bedrijfsvoering, realistische doorberekening van risico's en op basis van gemiddelde prijzen onder actuele marktomstandigheden). Het resultaat van een bedrijfseconomische raming is een inschatting van de kosten, waarvoor een gemiddelde marktpartij het referentieontwerp onder de actuele marktomstandigheden zou kunnen realiseren.
Raming (Indexering)	Raming ten behoeve van het inschatten van de financiële gevolgen die voortkomen uit de contractbepalingen waarin staat beschreven welke indexering mag worden toegepast.
Raming (LCC)	Raming van de totale kosten van infrastructuur gedurende de gehele levensduur (aanlegkosten, beheer- en onderhoudskosten en grootschalige vervangingskosten). Deze wordt alleen voor MIRT-projecten opgesteld.

Begrip	Definitie
Raming (markt)	Een marktraming is een voorspelling van de laagste inschrijving voor een aanbesteding, rekening houdend met de specifieke ontwerp- en uitvoeringsvrijheden van marktpartijen voor een project, actuele marktomstandigheden (conjunctuur, aantal inschrijvers en dergelijke) en/of bijzondere effecten op het moment van aanbesteding.
Raming (meer-/minderwerk)	Raming meer-/minderwerk die gebruikt wordt voor het toetsen en/of beoordelen van de financiële gevolgen bij wijzigingen op het contract en de impact die het op de projectraming en de prognose eindstand heeft.
Raming (project)	Raming van de investeringskosten van het gehele project
Raming (PxQ)	Raming gebaseerd op Prijs (P) x hoeveelheid (Q)
Realisatie (vorige jaren t/m huidige T)	De reeds gerealiseerde uitgaven/kosten conform SAP tot en met de vorige dag.
Realisatiebudget	Budget dat ter beschikking wordt gesteld om een project te realiseren.
Realisatiefase	Fase waarin het project uitgevoerd wordt.
Risico	Een ongewenste gebeurtenis met een negatieve invloed op de projectdoelstellingen.
Risicobeheersing	Het hele proces van opstellen, bijhouden en borgen van de risico's.
Risicodatabase	De binnen RWS gebruikte tools om het risicodossier bij te houden, vigerend is Risicoscope (na goedkeuring is ook GRIP te gebruiken).
Risicomangement	Het geheel van gecoördineerde activiteiten van een organisatie, gericht op het sturen en bewaken van risico's.
Risicoreservering	Een financiële reservering ter dekking van de kennis- en toekomstonzekerheden van het project.
RISNET/RISMAN	Een gestructureerde methode waarmee projectrisico's geanalyseerd en beheerst kunnen worden.
Rolling forecast	De rolling forecast geeft een prognose voor de komende jaren. De rolling forecast is een langjarige vooruitblik, die, gerekend vanaf 2014, loopt tot en met 2028 (de grens van het verlengde Infrafonds).
RUPS	Rijkswaterstaat Uniform Programmeringssysteem
SAP	SAP is het systeem waarbinnen de administratie van Rijkswaterstaat wordt gevoerd.
SAP op orde	De informatie in SAP, de administratie dus, is de basis voor management/sturingsinformatie. Als die niet op orde is dan is je managementinformatie niets waard. Garbage in = Garbage out.
SCB	Systeemgerichte Contract Beheersing
Scheefte	De gemiddelde waarde minus de topwaarde, oftewel het verschil tussen de probabilistische waarde en de deterministische waarde.

Begrip	Definitie
Scope	De omvang of reikwijdte van het project. De scope omvat enerzijds de specificaties die op dat moment zijn vastgesteld, en anderzijds de door opdrachtgevende en opdrachtnemende partijen geaccepteerde technische oplossing (het ontwerp) op basis van die specificaties.
Scopewijzigingen	Wijzigingen in de scope van het project. Bij (GVKA) worden deze alleen doorgevoerd na instemming van de DG.
Servicepakket(ten)	Programmering op basis van een al dan niet politiek/bestuurlijk ingegeven thema.
SLA	Service Level Agreement (set van afrekenbare afspraken)
SLU	Samenwerking Landelijke Uitvoering
SMART afspraken	Afspraken die als kenmerk hebben dat ze specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden zijn.
Speerpuntenbrief	In juli benoemt de DG RWS in een speerpuntenbrief de belangrijkste aandachtspunten van het bestuur RWS voor RWS-onderdelen. De speerpuntenbrief vormt de formele start van de voorbereiding van het managementcontract en bepaald de focus voor de managementcyclus.
Spreiding	Het verschil tussen de uitersten (U-waarde) en laagste voorkomende waarde(L-waarde).
S-project	Prestatiesturingsproject
SSK – Standaard Systematiek Kostenramingen	Volgens dit model worden de projectramingen van RWS onderbouwd. De SSK-raming is inclusief de post onvoorzien van het project. Vanaf 1 juli 2010 geldt de herziene Standaard Systematiek Kostenramingen (SSK-2010) van het CROW binnen Rijkswaterstaat als model/systematiek voor kostenramingen.
Stabiele prognose	Voorspelling, die weinig fluctuaties laat zien.
Sturingslijn	Een vooraf afgesproken werkrelatie, waarbinnen opdrachten worden uitgevoerd en verantwoording wordt afgelegd (bijvoorbeeld de relatie opdrachtgever - opdrachtnemer)
Sturingsmodel	Vorm van weergave van sturingslijn
Sturingstypologieën	Verschillende vormen van aansturing en het afleggen van verantwoording met betrekking tot een project
Subsidiebeheersplan	een mini-projectplan waarin alles stappen, die nodig zijn om richting EU tot een goede verantwoording te komen, zijn vastgelegd.
T-moment	Tijdstip waarop een (jaar)trimester eindigt
T-rapportage	Verslag van de voortgang van een project op een T-moment (ook wel voortgangsrapportage genoemd)

Begrip	Definitie
T2-prognose	Dit is de financiële prognose die bij de 2e voortgangsrapportage (T2) wordt opgesteld. De meerjarige prognose bij T2 is extra belangrijk, de T2-prognose is namelijk de basis voor het in het managementcontract opgenomen budget (MC-budget) voor het jaar erop en de begroting op ministerieel niveau voor het jaar T+2.
Taakstellend budget (TB)	Dit is het totaal beschikbare projectbudget. Een budget wordt taakstellend wanneer het MIT/SNIP (of MIRT) besluit 4 is genomen.
Tekortkomingen	Een constatering dat een opdrachtnemer niet voldoet aan de eisen van een contract (bevinding), waarbij wordt uitgesproken dat er tot nader orde geen betaling wordt gedaan.
Toprisico	De hoogste (belangrijkste) ongewenste gebeurtenis, die de projectdoelstelling in gevaar brengt
Trefzekerheid	Een maat voor de betrouwbaarheid van een raming.
T-waarde	De meest waarschijnlijke waarde, de topwaarde
UDO	Uniform Digitaal Ontvangstregisters
Uitgavenbudget	Beschikbaar gesteld bedrag om uitgaven te kunnen doen
Uitgavenverwachting	Voorspelling wanneer geld uitgegeven wordt (=prognose)
Uitvoeringsbesluit	Beslissing om te starten met realisatie van project
Uitvoeringsjaar	Jaar waarin realisatie is gepland
UPP	Uniforme Primaire Processen
SCBtool	Systeemgerichte Contractbeheersing Tool. Dit is een software-hulpmiddel die het systeemgerichte contractbeheersingsproces van Rijkswaterstaat ondersteunt.
U-Waarde	De hoogste voorkomende waarde, de uiterste waarde.
Verkenning	De werkzaamheden, na een startbeslissing van de minister, die uitgevoerd moeten worden om te komen tot een voorkeursontwerp.
Verkenningfase	Periode van tijd waarbinnen een project zich bevindt om een verkenning te kunnen uitvoeren.
Verplichting	Een verplichting is een juridische verbintenis uit een overeenkomst tussen een opdrachtgever en een opdrachtnemer, die leidt, of kan leiden, tot de betaling van een geldsom. De betreffende overeenkomst wordt door de projecteigenaar aangegaan in het kader van de uitvoering van een goedgekeurd project.
Verplichtingenbeheer	Bewaking van vastlegging van verplichtingen.
Verplichtingenbudget (GVKA)	Het beschikbaar gestelde bedrag om verplichtingen te kunnen aangaan.
Verplichtingenprognose	Voorspelling, wanneer welke verplichting wordt aangegaan en voor hoeveel geld.

Begrip	Definitie
Verplichtingenreeks	Verplichtingenprognose over meerdere jaren.
Verplichtingenstroom	Bestellingen, die vastgelegd (moeten) worden.
Versoberen	Zorgen dat de uitgaven goedkoper uitpakken, zodat het beschikbaar budget toereikend is.
Vigerend budget	Het actuele beschikbaar gestelde bedrag.
VM	Verkeersmanagement.
Voorjaarsnota	In de voorjaarsnota kan het ministerie budgetbijstellingen voorstellen uit de begroting zoals vastgesteld door de Tweede Kamer.
Voorkeursbesluit / Voorkeursbeslissing	Besluit door de minister waarbij voorrang wordt gegeven aan één variant voor verdere uitwerking. Voorkeursbeslissing markeert de overgang van een project van de beleidskern bij IenW naar de uitvoeringsorganisatie van Rijkswaterstaat (of een andere overheidsorganisatie).
Voortgangsrapportage	Verslag waarbij de stand van zaken van een project wordt weergegeven ten opzichte van een afgesproken baseline.
Voortoets	Verplicht gesteld instrument om de inhoudelijke kwaliteit te toetsen van documenten die kritisch zijn voor de MIRT-besluitvorming en de juridische houdbaarheid.
Voorzien onvoorzien (verwachtingswaarde risico's) heet nu berekend onvoorzien	De totale omvang van het risicodossier (optelling verwachtingswaarde van alle risico's).
Voorziene Risico's	Risico's waarvan we het bestaan in redelijkheid vooraf kunnen inschatten.
VTW (voorstel tot wijziging)	Een voorstel tot wijziging is een middel om de opdrachtgever te verzoeken extra budget vrij te geven ten laste van het onvoorzien. Indien er extra budget nodig is vanwege een scopewijziging, dient een VTW als scopewijziging te worden vastgelegd.
VTW-database	De VTW-database is een geautomatiseerd systeem dat het wijzigingenbeheer op de baselines van een project ondersteunt.
VTW in behandeling	VTW die is ingevoerd in de VTW-tool maar waarover nog geen besluit genomen is. Het totaal bedrag van de VTW's in behandeling wordt gevormd door de som van alle in behandeling zijnde VTW's van het type 'Wijziging OG', 'Wijziging ON' en 'Scopewijziging'.
VTW-tool	De VTW-tool is een geautomatiseerd systeem dat het wijzigingenbeheer op de baselines van een project ondersteunt.
WBS	Work Breakdown Structure
WM	Watermanagement

Colofon

UITGEGEVEN DOOR	werkgroep financieel management
UITGEVOERD DOOR	Werkgroep handreiking financieel management: Theo Aanen (GPO) Marieke Frowein (PPO) Linda Kamphuis (PPO) Frank Meesters(PPO) Annemarie Seelen (regio) Paul Verschoor (GPO) Raymond Wijnands (GPO) Nathalie Willems (PPO)
INFORMATIE	Raymond Wijnands en Ysbrand Galama (<i>afdeling werkwijze</i>)
OPMAAK	VormVijf, Den Haag

Dit is een uitgave van

Rijkswaterstaat

www.rijkswaterstaat.nl
0800 - 8002

mei 2018 | PPO0518MC031

Financieel management

Nummer:	1613
Versie:	1.1
Status:	In beheer
Type:	Handreiking
Inhoudelijk beheerder:	Remco Zandstra
Verantwoordelijke afdeling:	Afd. PB en Kostendesk Noordwest Ned.
Netwerken:	Hoofdvaarwegennet, Hoofdwatersysteem, Hoofdwegennet
Rollen:	Manager ProjectBeheersing
Fase:	Planuitwerking, Verkenning, Realisatie, Onderhoud
Proceseigenaar	Proceseigenaar Aanleg en Onderhoud