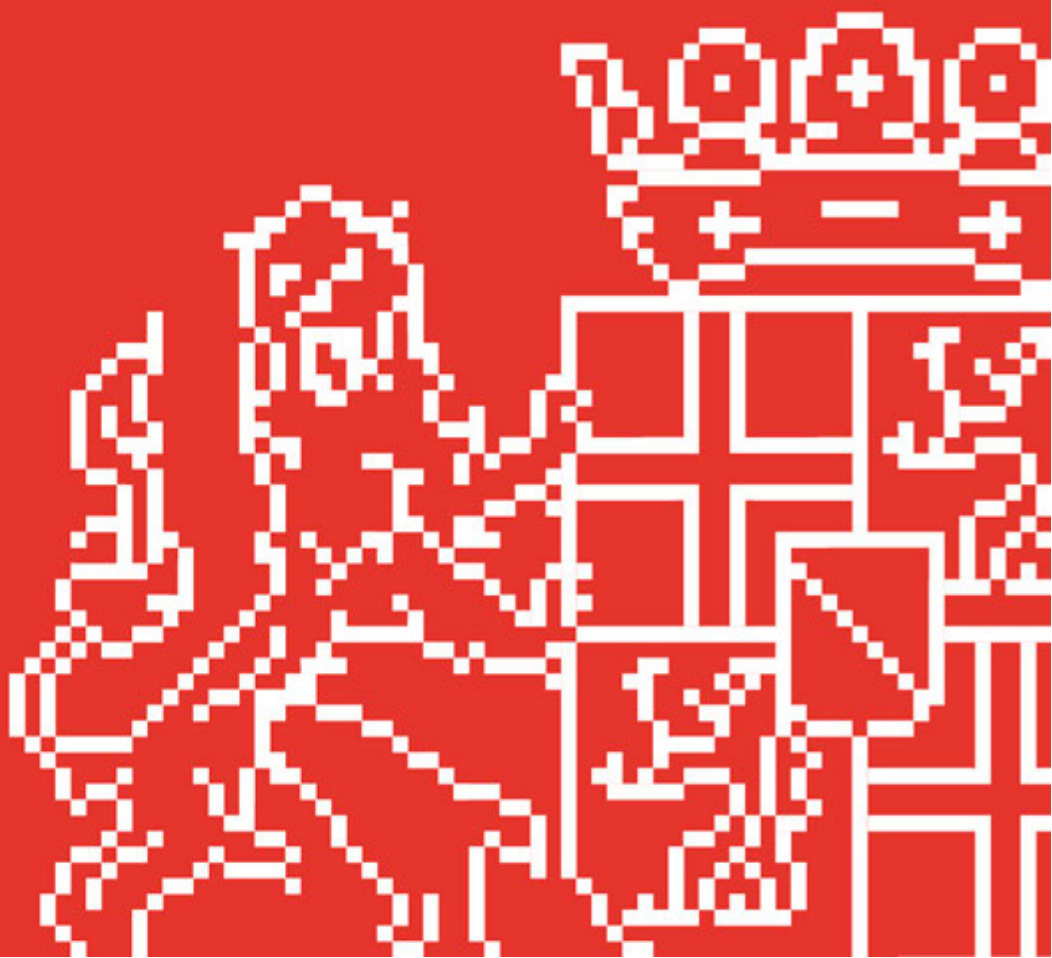




## Handboek projectmanagement Mobiliteit

Datum: 13-10-2020  
Status: Vastgesteld  
Versie: 002 - 001  
Code : PROJ-HBO-001



## Colofon

---

### Documentregistratie

---

Documentnaam	Handboek projectmanagement Mobiliteit
Datum	13-10-2020
Status	Vastgesteld
Versie	002
Documentcode	PROJ-HBO-001

### Autorisatie

---

Functie	Naam / rol / OE	Digitale systeemrol
Opgesteld	██████████ / Projectteamlid / Extern	
Controle	██████████ / Kwaliteitsmanager / CNB	Verificatie
Verifiëren	██████████ / Teamleider / TPM	Verificatie
Vaststellen	██████████ / Concernmanager Mobiliteit / MOB	Autorisatie

### Revisie

---

Versie	Datum	Wijziging	Uitvoerder
001	08-01-2020	Ontwikkelen Handboek projectmanagement Mobiliteit.	██████████ ██████████
002	13-10-2020	Het Handboek opnieuw gepubliceerd i.v.m. een technisch omissie bij documentregistratie.	██████████

## Beheer en verbeteringen

---

Het beheer van dit document ligt bij het domein Mobiliteit. Onjuistheden en ontbrekende zaken kunnen in het e-Handboek via het menu "document" in het veld "commentaar versturen" of naar onderstaande adres verzenden:

PU domein Mobiliteit [REDACTED] [REDACTED] <a href="http://provincie-urecht.nl">provincie-urecht.nl</a> Postbus 80300 3508 TH Utrecht	
---	--

## Disclaimer

---

Dit document is met de grootste zorg samengesteld, rekening houdende met onderliggende documenten, zoals.....

## Copyright

---

Alle rechten voorbehouden. Niets uit dit handboek mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt via internet, door middel van druk, fotokopie, of op welke andere wijze dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Provincie Utrecht.

# Inhoudsopgave

---

<b>Colofon</b> .....	2
<b>Documentregistratie</b> .....	2
<b>Autorisatie</b> .....	2
<b>Revisie</b> .....	2
<b>Beheer en verbeteringen</b> .....	3
<b>Disclaimer</b> .....	3
<b>Copyright</b> .....	3
<b>1. Inleiding</b> .....	7
1.1. Relevantie.....	7
1.2. Doel Handboek.....	7
1.3. Doelgroep .....	7
1.4. Toepassingsgebied .....	7
1.5. Plaats van dit document tussen andere documenten .....	8
1.6. Leeswijzer.....	8
<b>2. Wat is een project?</b> .....	9
2.1. Wanneer is het een project? .....	9
2.2. Wat is projectmatig werken? .....	9
2.3. Verschillende type/soorten projecten .....	10
2.4. Aandachtspunt provincie Utrecht projectmatig werken: risico-gestuurd werken .....	11
<b>3. Organisatie</b> .....	12
3.1. Organisatiestructuur .....	12
3.2. Professioneel opdrachtgeverschap .....	12
3.3. Rollen en verantwoordelijkheden .....	13
<b>4 Projectfasering en besluitvorming</b> .....	17
4.1 Projectfasering.....	17
4.2 Projectfasering en fasering budget .....	17
4.3 Besluitvorming .....	18
<b>5 Initiatiefase (idee)</b> .....	19
5.1 Doel en beschrijving initiatiefase .....	19
5.2 Activiteiten in deze fase.....	20
5.3 Besluitvorming en output.....	20
<b>6 Definitiefase (wat)</b> .....	21
6.1 Doel en beschrijving definitiefase.....	21
6.2 Activiteiten in de definitiefase .....	21
6.3 Besluitvorming en output.....	22
<b>7 Ontwerpfase (hoe)</b> .....	23
7.1 Doel en beschrijving ontwerpfase .....	23
7.2 Activiteiten .....	23
7.3 Besluitvorming en output.....	24
<b>8 Voorbereidingsfase (hoe te maken)</b> .....	25

8.1	Doel en beschrijving voorbereidingsfase .....	25
8.2	Activiteiten in de voorbereidingsfase.....	26
8.3	Besluitvorming en output.....	27
<b>9</b>	<b>Realisatiefase (maken)</b> .....	<b>27</b>
9.1	Doel en beschrijving realisatiefase.....	27
9.2	Activiteiten in deze fase.....	28
9.3	Besluitvorming en output.....	29
<b>10</b>	<b>Nazorgfase (afroندن)</b> .....	<b>30</b>
10.1	Doel en beschrijving .....	30
10.2	Activiteiten .....	30
10.3	Besluitvorming en output.....	31
<b>11</b>	<b>Projectbeheersing</b> .....	<b>31</b>
11.1	Projectbeheersing .....	31
11.2	Doel projectbeheersing .....	31
11.3	Scope, de basis van projectbeheersing .....	31
11.4	Geld (financieel management) .....	32
11.5	Risico's (risicomangement) .....	33
11.6	Tijd (planningsmanagement).....	34
11.7	Organisatie (capaciteitsmanagement) .....	35
11.8	Informatie (informatiebeheer).....	35
11.9	Kwaliteit (kwaliteitsmanagement).....	36
11.10	Voortgangsrapportage.....	37
11.11	Behandelen faseovergang .....	37
<b>12</b>	<b>. Aanbesteden en contracteren</b> .....	<b>38</b>
12.1	Inleiding .....	38
12.2	Aanbestedingsstrategie en strategisch inkoopplan.....	38
12.3	Opstellen inkoopplan .....	38
12.4	Vorbereiden aanbesteding, vorbereiden contract en contractbeheersplan .....	38
12.5	Aanbestedingsbesluit .....	39
12.6	Aanbesteden en gunningsbesluit .....	39
12.7	Contracteren en start werkzaamheden .....	40
12.8	Contractmanagement / Systeemgerichte contractbeheersing (SCB) .....	40
12.9	Contractwijzigingen .....	40
<b>13</b>	<b>Communicatie en omgeving</b> .....	<b>41</b>
13.1	Inleiding .....	41
13.2	Een goede start: bepaal wat een project nodig heeft.....	41
13.3	Omgeving- en krachtenveldanalyse .....	42
13.4	Stakeholderanalyse .....	42
13.5	Kernboodschap .....	42
13.6	Communicatiestrategie en communicatieplan .....	42
13.7	Communicatie en participatieactiviteiten .....	43
13.8	Omgevingswet en participatie .....	43

<b>14</b>	<b>Juridische zaken</b> .....	44
14.1	Inleiding .....	44
14.2	Een goede start: de projectvoorbereiding .....	44
14.3	Juridische hulp tijdens het project .....	44
14.4	Doorlooptijd .....	45
14.5	Overleg collega-juristen of advocaten .....	45
14.6	Rollen en verantwoordelijkheid .....	45
<b>15</b>	<b>Ondersteunende systemen</b> .....	45
15.1	Inleiding .....	45
15.2	Documentum .....	45
15.3	Laces .....	45
15.4	MS Project .....	45
15.5	SAP (Presto).....	46
15.6	Provinciaal Contractenbuffet .....	46
15.7	Relatics .....	46
15.8	Sharepoint .....	46
15.9	Visi .....	46
<b>16</b>	<b>Overzicht verwijzingen procedures en formats</b> .....	47
<b>17</b>	<b>Referenties en bronvermelding</b> .....	48
<b>18</b>	<b>Definities en afkortingen</b> .....	48
	<b>Bijlagen</b> .....	49

# 1. Inleiding

---

## 1.1. Relevantie

---

De komende jaren blijft de provincie Utrecht groeien, zowel in inwoners als in economische zin, en dat betekent dat de provincie voor een grote mobiliteitsopgave staat. De provincie Utrecht investeert daarom in projecten om haar materieel en infrastructuur te verbeteren en in stand te houden. De portfolio bestaat uit een groot aantal projecten variërend van kleinschalige onderhoudsprojecten tot grote projecten die vallen onder het MIP / MOP van de provincie.

De omvang en impact van deze projecten binnen de provincie Utrecht vraagt om een professionele projectaanpak. Dit handboek beschrijft hoe deze aanpak er op hoofdlijnen uitziet.

## 1.2. Doel Handboek

---

Het handboek biedt eenduidigheid in hoe projectmanagement gedaan wordt binnen het domein Mobiliteit van de provincie Utrecht. Het stelt een duidelijke fasering en besluitvormingsproces vast voor projecten. Deze standaard draagt bij aan een heldere sturing op de realisatie van projecten.

Het handboek biedt projectleiders, opdrachtgevers en projectmedewerkers handvatten en voorkomt dat het wiel bij ieder project opnieuw uitgevonden hoeft te worden. Het handboek draagt daarmee zorg dat projectleiders van de provincie Utrecht kunnen voldoen aan de gestelde kwaliteitseisen van goed projectmanagement.

Het handboek sluit zoveel mogelijk aan bij de werkwijzen van projecten in het domein Mobiliteit, maar zoekt ook expliciet de verbinding met de werkwijzen zoals deze provincie-breed worden voorgeschreven ten aanzien van projectmanagement.

## 1.3. Doelgroep

---

Het handboek is primair geschreven voor de projectleiders binnen het domein Mobiliteit. Het handboek is echter ook ondersteunend voor de (ambtelijk en gedelegeerd) opdrachtgever en betrokken projectmedewerkers. De eenduidigheid in fasen, de besluitvorming en taken en verantwoordelijkheden is voor alle projectbetrokkenen relevant. Een gedeeld beeld is goed voor de discussie en begripsvorming en biedt een duidelijke stip op de horizon voor samenwerking.

## 1.4. Toepassingsgebied

---

Het handboek projectmanagement is van toepassing voor alle organisatie-eenheden die onderdeel uitmaken van het domein Mobiliteit van de provincie Utrecht. Het projectmanagement dat in dit handboek wordt beschreven richt zich specifiek op fysieke projecten. Het handboek beschrijft de werkwijzen ten aanzien van projectmanagement echter op zo'n wijze dat deze gebruikt kan worden door alle organisatieonderdelen.

Het domein Mobiliteit staat een uniforme benadering van projecten voor. In de uitwerking van een project kan een specifieke aanpak of inzet van specialistische procedures nodig zijn. Deze ruimte voor maatwerk is er in de verdieping van een project.

Het handboek beschrijft primair de wijze van werken voor de fysieke projecten die de provincie Utrecht zelf uitvoert. Projectmatige aspecten kunnen gebruikt worden bij uitvoering van projecten die onder regie van de provincie uitgevoerd worden. Hier worden afspraken over gemaakt en deze worden vastgelegd in de projectopdracht en het projectplan.

## 1.5. Plaats van dit document tussen andere documenten

---

Het handboek is onderdeel van de totale bedrijfsvoering van het domein Mobiliteit. Belangrijke documenten die als uitgangspunt dienen voor het handboek zijn:

- Mobiliteitsprogramma provincie Utrecht
- Programmabegroting van de provincie Utrecht
- Uitvoeringsprogramma Mobiliteit van de provincie Utrecht
- Meerjaren investeringsplan Mobiliteit
- Meerjarenonderhoudsplan Mobiliteit 2019-2022
- Nota Investeren
- Nota Kapitaalgoederen mobiliteit

## 1.6. Leeswijzer

---

Het Handboek Projectmanagement is opgesteld voor het domein Mobiliteit en bestaat uit de volgende hoofdstukken:

**Hoofdstuk 2:** bakent af wat een project is, welke verschillende soorten projecten er zijn en beschrijft de visie van de provincie Utrecht op projectmanagement en de aandacht voor risico gestuurd werken.

**Hoofdstuk 3:** beschrijft de organisatie en governance van het domein Mobiliteit en de verschillende rollen die betrokken zijn bij een project.

**Hoofdstuk 4:** een project binnen het domein mobiliteit wordt gefaseerd uitgevoerd. Elke fase kent een eigen beslismoment waarna het naar de volgende fase over kan gaan. Hoofdstuk vier beschrijft de faseringsstructuur van een project en de beslismomenten die daarbij horen.

**Hoofdstuk 5 t/m 11:** deze hoofdstukken beschrijven per projectfase het doel dat centraal staat, de belangrijkste activiteiten en resultaten die in deze fase worden gerealiseerd en hoe een fase afgesloten wordt.

**Hoofdstuk 12:** beschrijft de belangrijkste beheersaspecten van een project die in elke fase van belang zijn om een project gecontroleerd en binnen scope (geld, risico's, organisatie, tijd, informatie en kwaliteit) uit te voeren.

**Hoofdstuk 13:** beschrijft de belangrijkste activiteiten ten aanzien van contracteren en aanbesteden.

**Hoofdstuk 14:** in dit hoofdstuk worden de belangrijkste activiteiten op het gebied van omgevingsmanagement en communicatie beschreven.

**Hoofdstuk 15:** in dit hoofdstuk worden de belangrijkste juridische zaken besproken waar een project mee te maken krijgt.

**Hoofdstuk 16:** in dit hoofdstuk worden de ondersteunende systemen beschreven die gebruikt worden binnen het domein Mobiliteit.

Het Handboek Projectmanagement is als digitaal handboek te raadplegen. Dit e-handboek hoeft niet van a tot z worden gelezen, maar er kan gezocht worden naar wat relevant is voor de lezer. Dit kan een overzicht van de activiteiten in een fase betreffen, maar ook een specifieke procesbeschrijving of de invulling van projectbeheersing. Via de link [e-Handboek](#) is het handboek Projectmanagement te benaderen.



## 2. Wat is een project?

---

De structuur en de toegepaste projectmanagement methodiek voor de provincie Utrecht is projectmatig werken. Dit hoofdstuk beschrijft wat er wordt verstaan onder een project, welke soorten projecten er worden onderscheiden en het belang dat de provincie Utrecht hecht aan een risico-gestuurde aanpak.

### 2.1. Wanneer is het een project?

---

Een project is anders dan een lijnactiviteit, een programma of een proces. Een project kent een aantal belangrijke eigenschappen:

- Het heeft een gedefinieerde start en finish
- Is afgebakend in tijd
- Is resultaatgericht
- Is uniek
- Multidisciplinair
- Complex
- Essentieel voor de betrokkenen
- Vanuit één punt beheersbaar

Een project is samengevat een 'samenhangend geheel van activiteiten, dat aandacht nodig heeft en niet binnen de lijn uitgevoerd kan worden. Een project wordt met beperkte middelen door een projectteam opgepakt en is gericht op het bereiken van een vooraf gedefinieerd resultaat ten opzichte van een unieke opgave.' Wanneer het eindresultaat is bereikt, houdt het samenwerkingsverband op te bestaan. Decharge volgt als het resultaat van het project weer een plek heeft gekregen in de lijnorganisatie. Daarnaast ligt aan een project een duidelijke opdrachtformulering ten grondslag en is de dagelijkse aansturing in handen van één persoon, namelijk de projectleider.

Een project vraagt daarmee om een specifieke manier van werken. Er zijn verschillende projectmanagement methodieken. Binnen het domein Mobiliteit van de provincie Utrecht wordt gekozen voor *Projectmatig werken*.

### 2.2. Wat is projectmatig werken?

---

Projectmatig werken is een werkwijze om projecten op een zorgvuldige manier uit te voeren. De kern van projectmatig werken is *faseren*, *beheersen* en *beslissen*. Deze drie bouwstenen hangen nauw met elkaar samen.

**Faseren:** een project is altijd gericht op het bereiken van een concreet resultaat. De stappen om tot dat resultaat te komen worden opgedeeld in projectfasen. Faseren biedt daarmee structuur aan een project waarbinnen een werkwijze vormgegeven kan worden. Het maakt het ook eenvoudiger om het project te plannen en de voortgang te bewaken. Faseren is de eerste bouwsteen voor het zorgvuldig uitvoeren van een project.

**Beheersen:** gedurende het project wordt regelmatig gekeken wat er bereikt is en welke bijsturing gewenst is. De zes beheersaspecten die hiervoor worden gebruikt zijn: *geld*, *risico's*, *organisatie*, *tijd*, *informatie* en *kwaliteit*. Door de scope van het project te beheersen wordt het mogelijk om het project op tijd, binnen budget, volgens de overeengekomen kwaliteit en eenduidig gedocumenteerd, over te dragen aan de opdrachtgever. Een project wordt uitgevoerd op basis van een opgestelde planning en een begroting. Deze beheersaspecten zijn de tweede bouwsteen van het goed uitvoeren van een project.

**Beslissen:** met [vaste beslisdocumenten](#) worden tussenresultaten voorgelegd aan de (gedelegeerd) opdrachtgever of bestuurlijk opdrachtgever. Dit gebeurt bij iedere faseovergang. De kwaliteit van de opgeleverde producten zorgen ervoor of een project al dan niet naar de volgende fase kan. De opdrachtgever besluit of het project verder kan naar een volgende fase of indien nodig eindigt. Dit is de derde bouwsteen voor het doeltreffend uitvoeren van een project.

Door deze drie basisbouwstenen tot het fundament van een project te maken, draagt zorg dat een project zorgvuldig, beheerst en met de juiste verantwoordelijkheid wordt uitgevoerd.

### 2.3. Verschillende type/soorten projecten

Projecten zijn er in verschillende grootte en kennen ook verschillen in complexiteit. Binnen het domein Mobiliteit wordt er onderscheid gemaakt in vier verschillende groottes van projecten:

- S : Dit zijn projecten met een investeringsbudget van minder dan € 100.000
- M: Dit zijn projecten met een investeringsbudget tussen € 100.000 en € 5.000.000
- L : Dit zijn projecten met een investeringsbudget van € 5-10 miljoen
- XL: Dit zijn grote projecten van meer dan € 10 miljoen

In onderstaande overzicht zie je de belangrijkste verschillen en overeenkomsten tussen de verschillende soorten projecten:

	S	M	L	XL
Scope	Kleine en/of snel uitvoerbare maatregelen	Maatregelen op lokaal niveau	Maatregelen op traject	Maatregelen met impact in een groter gebied, groot regionaal belang
Aanleiding	Waarneming Klacht Ongeval	Onderhoudsplanning Klacht Ongeval	Onderhoudsplanning Beleidsmatig	Beleidsmatig Politieke prioriteit
Technische complexiteit	Laag	Wisselend	Wisselend	Overwegend hoog
Stakeholders	Weinig belanghebbenden	Vooraf omringende bewoners/bedrijveninstellingen	Meerdere belanghebbenden Belangen kunnen uiteenlopen	Veel belanghebbenden Veel tegengestelde belangen
Raakvlakken met andere beleidsvelden	Geen	Beperkt	Redelijk groot	Groot
Politieke aandacht	Wisselend	Beperkt	Redelijk groot	Groot
Budget (indicator)	< 100.000	< 5 miljoen	5-10 miljoen	Meer dan 10 miljoen
Doorlooptijd (start verkenning tot oplevering)	Enkele maanden	1 tot 5 jaar	4 tot 8 jaar	Meer dan 5 jaar
Besluiten	Geen bestuurlijk besluit, soms via PO Verantwoordelijkheid achteraf	In principe Investeringsbesluit (=Ontwerpbesluit) door Gedeputeerde wanneer het binnen uitvoeringsprogramma valt. Indien het buiten uitvoeringsprogramma valt of politiek gevoelig is dan een GS Ontwerpbesluit.	GS Projectuitwerkingsbesluit GS Ontwerpbesluit In uitzonderingsgevallen PS Ontwerpbesluit	PS Principebesluit PS Projectuitwerkingsbesluit PS Ontwerpbesluit
Opdrachtgever	(Gedelegeerd) Opdrachtgever	(Gedelegeerd) Opdrachtgever	(Gedelegeerd) Opdrachtgever	(Gedelegeerd) Opdrachtgever

De grootte van het project heeft met name gevolgen voor de financiële verantwoording en de projectbeheersing van een project. In het hoofdstuk [projectbeheersing](#) en het hoofdstuk [contracteren en aanbesteden](#) wordt dit nader beschreven.

Een belangrijk verschil is dat alle investeringsprojecten boven de €100.000 geactiveerd worden. Alle investeringen onder de €100.000 worden niet geactiveerd. Hier dient rekening mee gehouden te worden bij de inrichting van de WBS structuur in SAP door de financieel adviseur.

In de praktijk ligt het grootste onderscheid bij de vraag of een project een XL project is. Indien dit het geval is, wordt het proces conform de Nota Investeren gevolgd. Een project kan ook als risicovol

project worden aangemerkt. Dit betekent dat de regeling Risicovolle projecten geldt conform de Nota Investeren. Voor het project heeft dit consequenties voor de informatievoorziening aan de Provinciale Staten, de projectbeheersing en het in kaart brengen van de informatiepositie en partners. Daarnaast vraagt het bij het opstellen van de aanbestedingsdocumenten om rekening te houden met extra toetsing en controle.

Een project wordt een risicovol project genoemd wanneer het voldoet aan ten minste twee van onderstaande criteria:

- Financiële omvang van tenminste €10 miljoen euro (bruto, zonder saldering van bijdrage(n) derden)
- Grote impact op de provinciale bedrijfsvoering
- Grote impact op de samenleving
- Doorlooptijd > 5 jaar
- Betrokkenheid van meerdere externe partijen
- Politieke en bestuurlijke gevoeligheid
- Toepassing nieuwe technologieën of financieringsconstructies
- Substantiële provinciale verantwoordelijkheid
- Organisatorisch complexe besturing- en uitvoeringsproces, zoals b.v. duaal opdrachtgeverschap.

De projectcomplexiteit bepaalt de vorm en omvang van de projectorganisatie. Daarnaast brengt het ook andere sturingslijnen met zich mee. Uitgangspunt is dat hoe groter en complexer de opgave en daarmee hoe groter de financiële en politieke consequenties van een project is, hoe groter de betrokkenheid van de bestuurder en uitgebreider de informatievoorziening.

#### 2.4. Aandachtspunt provincie Utrecht projectmatig werken: risico-gestuurd werken

Het domein Mobiliteit van de provincie Utrecht werkt aan veel grote en complexe (infrastructurele) projecten. Om deze projecten zorgvuldig en met goed resultaat binnen scope, tijd en geld te realiseren is het van belang risico-gestuurd te werken. Dit vraagt om tenminste iedere fase een risicoanalyse uit te voeren. Op basis van de karakteristieken en risico's stelt de projectleider een specifieke projectaanpak voor een fase op. Daarnaast vraagt het een structuur op te stellen binnen het project waarin het gesprek over projectrisico's wordt gevoerd. Dit gebeurt in afstemming tussen (gedelegeerd) opdrachtgever en de projectleider.

De provincie Utrecht biedt geen standaard aanpak bij risico-projecten. Het vraagt blijvend het gesprek te voeren en afstemming te bereiken over de vraag of en waarom een project risicovol is en welke aanpak daarbij het best past. Deze afweging dient transparant en navolgbaar te zijn. Deze risico-gestuurde aanpak landt in het [projectplan](#). Het hoofdstuk [projectbeheersing](#) beschrijft de invulling van risicomangement nader.

### 3. Organisatie

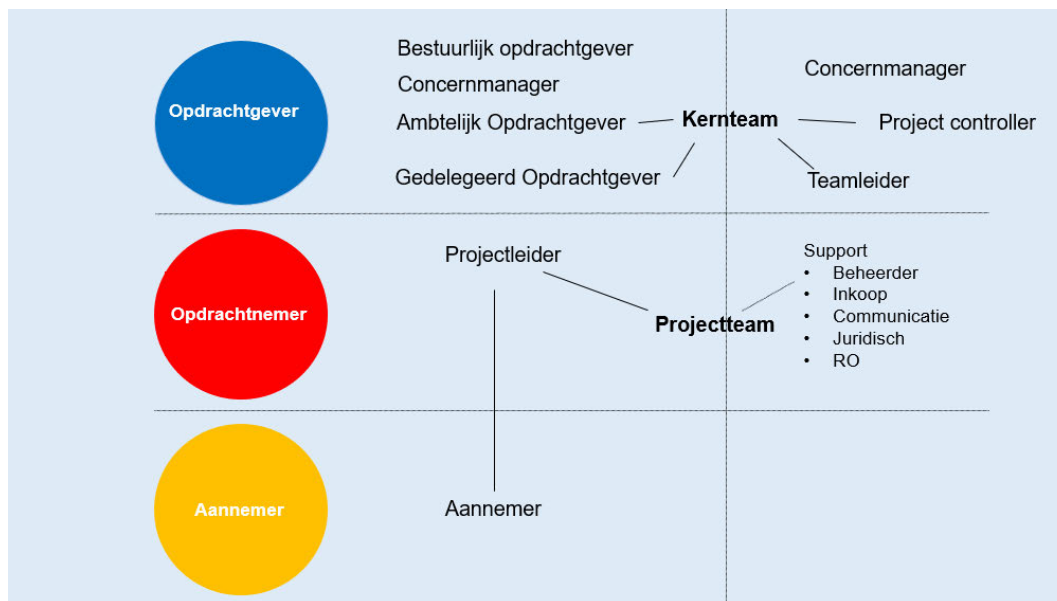
---

Dit hoofdstuk beschrijft hoe projecten worden aangestuurd en welke rollen en verantwoordelijkheden er zijn te onderscheiden binnen een project. Door dit goed te organiseren en taken duidelijk te beleggen is het mogelijk optimale resultaten te behalen en zo efficiënt mogelijk met de beschikbare middelen om te gaan.

#### 3.1. Organisatiestructuur

---

Een project kent zijn eigen organisatiestructuur. De capaciteit die hiervoor nodig is, wordt geheel of gedeeltelijk vrijgemaakt vanuit de lijnorganisatie. Een project staat daarmee in zekere zin naast de lijnorganisatie. In onderstaande afbeelding is dit verbeeld.



#### 3.2. Professioneel opdrachtgeverschap

---

Een project wordt aangestuurd vanuit vier rollen die ieder met hun eigen taken en verantwoordelijkheden zorgdragen voor de projectsturing. Het opdrachtgeverschap van projecten kent bij de provincie Utrecht vier rollen:

- Bestuurlijk Opdrachtgever (BOG: GS, portefeuillehouder)
- (Ambtelijk) Opdrachtgever (AOG: opdrachtgever mobiliteit, opgavemanager)
- (Gedelegeerd) Opdrachtgever (OG: programmamanager)
- (Ambtelijk) Opdrachtnemer (AON: projectleider)

Voor alle projecten is een portefeuillehouder bestuurlijk verantwoordelijk. Het type project, de omvang en bestuurlijke complexiteit bepaalt de mate van betrokkenheid bij de aansturing en besluitvorming over projecten.

De (ambtelijk) opdrachtgever verstrekt formeel de opdracht aan de opdrachtnemer en formuleert daarbij de kaders (projectscope). Het projectbudget en het beheerbudget maken onderdeel uit van de projectscope. De (ambtelijk) opdrachtgever stuurt de (ambtelijk) opdrachtnemer op hoofdlijnen aan en bewaakt de voortgang van het project binnen het totale uitvoeringsprogramma en de projectscope en legt hierover verantwoording af aan de bestuurlijk opdrachtgever.

De projectleider is verantwoordelijk voor de dagelijkse uitvoering van het project binnen de in de [projectopdracht](#) gestelde randvoorwaarden en daarmee voor de integrale beheersing van het project. De projectleider legt over de uitvoering van het project verantwoording af aan de (gedelegeerd) opdrachtgever.

### 3.3. Rollen en verantwoordelijkheden

---

Bij een project zijn naast de rollen van bestuurlijk opdrachtgever, ambtelijk opdrachtgever, gedelegeerd opdrachtgever en ambtelijk opdrachtnemer nog veel meer medewerkers betrokken. De meest voorkomende rollen in of rondom een project en de bijbehorende verantwoordelijkheden worden hieronder beschreven.

#### 3.3.1. Bestuurlijk opdrachtgever

De bestuurlijk opdrachtgever (BOG) is de bestuurder binnen wiens portefeuille een project valt. Hij of zij handelt namens het college van GS als gemandateerd opdrachtgever. Hij draagt er zorg voor dat het college van GS haar politieke verantwoordelijkheid kan waar maken en wordt hiertoe door de ambtelijke projectorganisatie tijdig en volledig geïnformeerd over de voortgang van de realisatie van het projectresultaat of het behalen van de beoogde beleidsmatige doelstellingen.

- Eindverantwoordelijk voor het beheer en onderhoud van het bestaande provinciale areaal zodat dit blijvend veilig kan worden gebruikt.
- Eindverantwoordelijk voor projecten die bijdragen aan het realiseren van de programma- en projectdoelstelling op het gebied van ruimte en mobiliteit.

#### 3.3.2. Ambtelijk opdrachtgever

De ambtelijk opdrachtgever (AOG) is ambtelijk eindverantwoordelijk voor de realisatie van het projectresultaat of de beleidsmatig doelstelling(en). Hij stuurt in opdracht van de concernmanager op een heldere inhoudelijke koers. Hij bewaakt de samenhang in het portfolio en stemt onderling af over portfolio-overstijgende vraagstukken.

- Inhoudelijk coördinerende rol in samenhang met pakket inhoudelijke lijnopgaven.
- Inhoudelijke afstemming tussen pakketten en overige opgaven in de provinciale begroting.
- Verantwoordelijk voor afstemming met de concernopgaven.
- Sturen op de vraag of met juiste opgaven bezighouden, deze efficiënt aanpakken en of deze conform afspraak worden gerealiseerd.

#### 3.3.3. Gedelegeerd opdrachtgever (programmamanager)

De gedelegeerd opdrachtgever voert de praktische regie uit op de opdracht. Hij of zij is verantwoordelijk voor de opdrachtverstrekking en het vaststellen van de kaders van het project. Hij of zij volgt het project en legt hierover verantwoording af aan de (AOG).

- Het verstrekken van opdracht aan de opdrachtnemer (projectleider) en het formuleren van de kaders (projectscope).
- Het bewaken van de projectscope en wijzigingen in de projectscope.
- Verantwoording afleggen aan de ambtelijk opdrachtgever over het project.

#### 3.3.4. Concernmanager Mobiliteit

De concernmanager is verantwoordelijk voor de aansturing van het domein Mobiliteit en is tevens lid van het concern managementteam (CMT).

- Stuurt bij (mogelijke) overschrijding kaders.
- Bewaakt integraliteit en samenhang tussen uitvoeringsprogramma's en domeinen.
- Stuurt op integrale voortgang domein, maakt keuzes bij strategische afwegingen.

#### 3.3.5. Ambtelijk Opdrachtnemer (projectleider)

De ambtelijk opdrachtnemer, of ook wel de projectleider is verantwoordelijk voor de dagelijkse uitvoering van het project binnen de in de projectopdracht gestelde randvoorwaarden en daarmee voor de integrale beheersing van het project. Hij/zij werkt hier samen met een projectteam aan. De projectleider legt over de uitvoering van het project formeel verantwoording af aan de (ambtelijk) opdrachtgever en teamleider. In de praktijk kan dit ook de (gedelegeerd) opdrachtgever zijn.

- Verantwoordelijk voor de realisatie van de opdracht, conform de vastgestelde scope en randvoorwaarden in de projectopdracht. Hij/zij maakt daarbij gebruik van de daarvoor vastgestelde werkprocessen.
- Integraal verantwoordelijk voor het beheersen van de projectscope.
- Vertalen ontvangen opgave in een concrete aanpak (activiteiten, planning, middelen) en afstemmen met (ambtelijk / gedelegeerd) opdrachtgever.

- Verantwoording afleggen over het projectbudget en het (taakstellend) beheerbudget aan de opdrachtgever.
- Verantwoordelijk voor het zorgdragen voor ondersteuning bij bestuurlijke en ambtelijke beslismomenten.
- Verantwoordelijk voor het overdragen van het project aan de beheerder (assetmanagement-organisatie).

Binnen het domein Mobiliteit werken er gedurende een project vaak verschillende projectleiders aan een project. Sommige projectleiders hebben meer vaardigheden en/of affiniteit die aansluiten op de eerste fasen van een project, andere meer met de realisatiefase wanneer het gaat om de uitvoering. Er wordt daarom binnen het domein Mobiliteit onderscheid gemaakt tussen drie soorten projectleiders: *projectleider Studie*, *projectleider Voorbereiding* en *projectleider Realisatie*. De taken en verantwoordelijkheden van deze projectleiders zijn gekoppeld aan de fasen waarvoor ze verantwoordelijk zijn en de overdracht in verantwoordelijkheden dient helder te zijn en zorgvuldig te gebeuren. In de [bijlage](#) taken en verantwoordelijkheden van de projectleider staan de taken en verantwoordelijkheden beschreven.

### 3.3.6 Teamleider

De teamleider is verantwoordelijk voor het toewijzen van de juiste mensen op een project. De teamleider is verantwoordelijk voor de kwaliteit van het werk. Dit begint bij het toewijzen van een projectleider en daarna de projectmedewerkers die nodig zijn om een projectteam te vormen. Hij of zij is:

- Verantwoordelijk voor het toewijzen van capaciteit aan een project.
- Verantwoordelijk voor het inbedden van de processen.
- Verantwoordelijk voor het goedkeuren en aanleveren van de bestuurlijke stukken.
- Budgetverantwoordelijke voor projectbudget en uitputting.

### 3.3.7 Kernteam

Binnen het domein Mobiliteit wordt gewerkt met een kernteam waarin de ambtelijk opdrachtgever en de betrokken (gedelegeerd) opdrachtgevers de voortgang van een beleidsdoel bespreken. Een belangrijk onderdeel van dit kernteam zijn ook de teamleider en de betrokken project controller. Het kernteam is het sturend orgaan met betrekking tot de projecten. Het vormt het hart van de sturing. De inhoud van projecten wordt er vastgesteld en keuzes over bemensing, de bestuurlijke relevantie of de grootte van het project worden hier gemaakt.

- Verantwoordelijk voor zorgvuldig toetsen en afstemmen van voortgang van projecten binnen programma's van het domein; op zowel inhoud, besluitvorming, personele capaciteit als procesmatige voortgang.
- Zorgen voor korte communicatielijnen en informeren betrokkenen over besluiten die in het kernteam zijn genomen.
- Aandragen nieuwe initiatieven.

### 3.3.8 Projectteamlid

Een projectteamlid is binnen een project verantwoordelijk voor een aantal specifieke taken en verantwoordelijkheden die hij/zij toegewezen heeft gekregen door de projectleider.

- Stelt vast of de gevraagde bijdrage aan het project duidelijk en SMART is vastgelegd.
- Leveren van de gevraagde specifieke taak of werkzaamheid binnen een project op basis van zijn of haar competenties.
- Werkt actief mee aan een gemeenschappelijk resultaat, waarbij de projectmedewerker wordt aangestuurd door de projectleider.
- Werkt binnen de kaders van het projectplan.

### 3.3.9 Projectmedewerker

De projectmedewerker is een projectteamlid dat binnen een project een breed palet aan ondersteunende werkzaamheden verricht. Hij of zij vervult ook een belangrijke rol in de [projectbeheerswerkzaamheden](#).

### 3.3.10 Project controller

De project controller vervult een controlerende rol bij alle projecten ten aanzien van de projectbeheersingsaspecten.

- Verantwoordelijk voor het monitoren en analyseren van projectbeheersingsaspecten.
- Verantwoordelijk voor het controleren van de [voortgangsrapportage](#).
- Indien nodig verantwoordelijk voor het escaleren naar (gedelegeerd) opdrachtgever, teamleider, beheersing control en business controller. Bewaakt en toetst de afgesproken kaders binnen de begroting en projectopdrachten (GROTIK).
- Toetst op de kwaliteit van de control en beheersmaatregelen conform het Handboek Projectmanagement domein Mobiliteit zijn ingericht.
- Adviseert bij formele A/B/C stukken.
- Levert i.s.m. de (gedelegeerd) opdrachtgever een bijdrage aan de beleidsdoelrapportage.

### 3.3.11 Medewerker Beheer en Onderhoud (Assetbeheerder)

- Verantwoordelijk voor de scope van onderhoud.
- Verantwoordelijk voor projectrealisatie voor projecten waar de assetbeheerder zelf projectleider is.
- Verantwoordelijk voor ondersteunen van informatiesystemen (BMS).
- Verantwoordelijk voor betrouwbare en actuele gegevens over assets (objectinformatie, decompositie, planning en kosten per assetonderdeel).
- Verantwoordelijk voor het bepalen van het inspectieregime, het verzorgen van inspecties en zorgen dat deze in BMS verwerkt worden.
- Het toezien op het specificeren van de behoeften van de eindgebruiker vanuit het perspectief van beheer en onderhoud.
- Bewaken dat de oplossing zal voorzien in de behoeften binnen de beperkingen van nut en noodzaak in termen van kwaliteit, functionaliteit en gebruiksgemak.
- Het accepteren van het gerealiseerde project door middel van een [overdrachtsproces](#).

### 3.3.12 Intern en extern betrokken organisatie eenheden

Het leveren van ondersteuning en advies op het desbetreffende expertisegebied (Beleid, Bedrijfsvoering, Kwaliteit, Inkoop, Personeel, Juridisch Zaken, Communicatie, Inkoop, Vergunning en Automatisering). De belangrijkste staan hieronder nader beschreven:

#### Inkoop adviseur

De inkoopadviseur levert de benodigde deskundigheid voor het [inkoopproces](#). De inkoopadviseur wordt vanaf de [initiatieffase](#) betrokken bij een project om de aspecten op het gebied van inkoop te beoordelen en de gewenste rol van de inkoopadviseur gedurende het project vast te stellen.

- Adviseert over vraagstukken op het gebied van inkoop en zorgt voor een correct proces van aanbesteding en inkoop.
- Adviseert over de rechtmatigheid bij het aangaan van verplichtingen.

#### Communicatie adviseur

De [communicatiestrategie](#) voor een project wordt opgesteld in overleg met de afdeling Communicatie en vastgelegd in het projectplan. De communicatieadviseur wordt vanaf de [initiatieffase](#) betrokken om de aspecten ten aanzien van communicatie globaal in beeld te brengen en welke werkzaamheden dit vraagt gedurende het project. Bij grotere en/of complexere projecten kan de projectleider er voor kiezen een communicatie medewerker toe te voegen aan het projectteam.

- Adviseren opstellen communicatiestrategie en communicatieplan.
- Meedenken met invulling participatievormen en manieren van communicatie.

### **Financieel adviseur**

De financieel adviseur draagt zorg voor het financiële advies binnen het project onder leiding van de projectleider, projectcontroller of Manager projectbeheersing.

- Verantwoordelijk voor het beheer van de WBS-structuur binnen het project.
- Verantwoordelijk voor het voeren van de financiële administratie in SAP.
- Draagt bij in samenwerking met de project controller en projectleider bij de totstandkoming van de Project (Voortgangs) rapportages.
- Neemt bij projecten zonder projectbeheerser ook eenvoudige beheersingstaken over.
- Levert een bijdrage aan de P&C producten op vraag van de Business controller of Financial controller.

### **Juridisch adviseur**

De juridisch adviseur heeft een adviserende en toetsende rol ten aanzien van juridische zaken in een project. Vanaf de [initiatieffase](#) wordt een domeinjurist gevraagd door de projectleider een inschatting te geven van de [juridische aspecten](#) van een project en afspraken worden gemaakt op welke momenten de domeinjurist betrokken moet worden in het project. Indien de juridische risico's groot zijn, kan de juridisch adviseur onderdeel van het projectteam zijn.

- Adviseren en meedenken over de juridische kaders die van toepassing zijn op het project, de kansen en eventueel juridische knelpunten die het project met zich meebrengt.
- Toetsen aanbestedingsdocumenten op juridische risico's en mandatering.
- Toetsen documenten bij het aangaan van verplichtingen of samenwerkingsovereenkomsten met externe partijen op juridische risico's en mandatering.

Binnen de provincie Utrecht heeft het de voorkeur te werken met het IPM model wanneer een project een XL project is. De projectleider wordt dan projectmanager genoemd.

Het IPM model brengt de volgende rollen met zich mee:

### **Manager projectbeheersing**

- Verantwoordelijk voor het identificeren en beheersen van (mogelijke) integrale risico's.

### **Contractmanager**

- Verantwoordelijk voor de contacten en contracten van de verschillende marktpartijen.

### **Technisch manager**

- Verantwoordelijk voor de technische en inhoudelijke inbreng in het project.

### **Omgevingsmanager**

- Verantwoordelijk voor de omgeving van het project



## 4 Projectfasering en besluitvorming

De standaard provinciale projectaanpak bestaat uit drie samenhangende processen, te weten *faseren*, *beheersen* en *beslissen*. In dit hoofdstuk wordt beschreven welke fasering de provincie Utrecht hanteert en welke beslismomenten daarbij horen.

### 4.1 Projectfasering

Faseren is het opdelen van projecten. Dit biedt structuur aan het project waarbinnen een werkwijze vorm gegeven kan worden. Iedere fase leidt tot het opleveren van producten. Opgeleverde producten bieden inzicht in tijd, geld, omgeving en kwaliteit ten dienste van de besluitvorming van een project. Op basis van de kwaliteit van opgeleverde producten wordt na goedkeuring/besluitvorming de volgende fase gestart. Decharge volgt als het resultaat van het project(team) weer een plek heeft gekregen in de lijn. Faseren wordt gedaan om een project beheersbaar te houden en risico's te verkleinen. Door fasering ontstaat de mogelijkheid tijdig bij te sturen of te stoppen met het project wanneer daar een duidelijke aanleiding voor is. Het opknippen van het project creëert ook duidelijke momenten waarop besluitvorming kan plaatsvinden. We onderscheiden zes fasen in een project:

Initiatiefase IDEE	Definitiefase WAT	Ontwerpfase HOE	Vorbereiding HOE TE MAKEN	Realisatie MAKEN	Nazorg IN STAND HOUDEN
-----------------------	----------------------	--------------------	------------------------------	---------------------	---------------------------

Deze fasen komen noodzakelijk in ieder project terug. Indien hier goede redenen voor zijn kunnen bepaalde fasen samengenomen worden. Wel dient iedere fase formeel afgesloten te worden. Dit gebeurt door het opstellen van een [faseovergangsrapport](#). In de hoofdstukken 5 tot en met 11 worden de activiteiten in iedere fase afzonderlijk besproken.

Ten minste aan het einde van een projectfase wordt een besluit genomen over de voortgang van een project. Deze beslismomenten worden in paragraaf 4.3 besproken.

### 4.2 Projectfasering en fasering budget

Binnen Projectmatig werken wordt een project opgedeeld in zes fasen. Voor de financiële verantwoording van projecten binnen de provinciale begroting wordt gewerkt met minder fasen. Deze onderscheidt twee fasen: de *studiefase* en *realisatiefase*. In de toekomst worden dit mogelijk drie fasen (studie-, verkenning- en realisatiefase).

Binnen het domein Mobiliteit wordt er gewerkt met drie soorten projectleiders: projectleiders Studie, Voorbereiding en Realisatie. Zij vervullen allemaal de rol van projectleider, maar bezitten vaardigheden (en/of affiniteiten) die passen bij bepaalde fasen van een project. In de praktijk vraagt het ook om verantwoordelijkheden duidelijk af te bakenen per fase en om bepaalde verantwoordelijkheden in taken duidelijk over te dragen, zodat duidelijk is wie waar als projectleider verantwoordelijk voor is. Binnen projecten werken zij ook met de zes fasen. Bij S en M (onderhouds)projecten wordt alleen gewerkt met een projectleider Realisatie.

In onderstaande afbeelding zijn de verschillende faseringen onder elkaar gezet:

Projectfasen	Initiatiefase IDEE	Definitiefase WAT	Ontwerpfase HOE	Vorbereiding HOE TE MAKEN	Realisati e MAKEN	Nazorg AFRONDE N
Fasen voor begroting	Studiefase			Realisatiefase		
Projectleider per fase	projectleider Studie			projectleider Vorbereiding	projectleider Realisatie	

### 4.3 Besluitvorming

---

In ieder project zijn er vaste beslismomenten. Tenminste aan het einde van iedere projectfase wordt er een besluit genomen over de voortgang. Daarnaast stemt een projectleider met zijn opdrachtgever af of en wanneer er aanvullende momenten zijn waarop mijlpaalproducten ter besluitvorming worden voorgelegd en neemt deze op in het projectplan. Te denken valt bijvoorbeeld aan het [gunningsbesluit](#).

Besluitvorming bij het afsluiten van een fase betekent: akkoord met wat er is gebeurd en instemmen met de volgende fase. Het overgaan naar een nieuwe fase is echter niet alleen maar een moment om de stand van zaken van een project op te nemen, maar ook om opnieuw te kijken naar de fasen die nog komen. Dit betekent kritisch kijken naar nut en noodzaak van een project en de risico's in kaart brengen om op basis daarvan de aanpak waar nodig aan te passen. In de procesbeschrijving [faseovergang](#) wordt beschreven welke stappen doorlopen worden en wat nodig is om een fase formeel af te sluiten. Iedere nieuwe fase vraagt om het actualiseren van het [projectplan](#).

Onderstaand overzicht laat de beslismomenten zien die het einde van de fase markeren:

Fase	Initiatiefase IDEE	Definitiefase WAT	Ontwerpfase HOE	Vorbereiding HOE TE MAKEN	Realisatie MAKEN	Nazorg AFRONDEN
Besluit	Principebesluit	Projectuitwerkings- besluit	Ontwerpbesluit	Besluit start aanbesteding	Overdrachtsbesluit	Dechargebesluit

In het [format faseovergang](#) vind je een overzicht van de output die per fase nodig is om deze af te kunnen sluiten.

Alle besluiten in een project moeten worden genomen binnen de gestelde kaders. Binnen de provincie Utrecht stelt PS de hoofdkaders en GS stelt daarbinnen de operationele kaders vast. Voor het domein mobiliteit betekent dit dat de activiteiten die onderkend zijn in de door GS vastgestelde uitvoeringsprogramma's zonder aanvullende bestuurlijke besluitvorming genomen kunnen worden. Tenzij er politieke risico's spelen, dan is aanvullende besluitvorming van belang. Het is de verantwoordelijkheid van de bestuurlijk opdrachtgever en de ambtelijk opdrachtgever om te oordelen of de activiteiten binnen de bepaalde kaders vallen. In de praktijk wordt dit door de (gedelegeerd) opdrachtgever gemonitord en besloten in het kernteam.

**Principebesluit:** het proces van goedkeuring van de projectopdracht.

**Projectuitwerkingsbesluit:** het proces van goedkeuring van het projectplan met programma van eisen van het project.

**Ontwerpbesluit:** het proces van goedkeuring van het voorlopig ontwerp. Wanneer het binnen het uitvoeringsprogramma valt dan betekent dit een investeringsbesluit door Gedeputeerde. Indien het buiten het uitvoeringsprogramma valt dan gaat het om een GS ontwerpbesluit.

**Besluit tot start aanbesteding:** het proces van goedkeuring van alle aanbestedingsdocumenten die nodig zijn om het op de markt te brengen.

**Overdrachtsbesluit:** het proces van goedkeuring dat het gerealiseerde object overgedragen kan worden aan de Beheer en Onderhoudsorganisatie.

**Dechargebesluit:** het proces van goedkeuring dat alle projectwerkzaamheden afgerond zijn en daarmee dat het project afgesloten kan worden.

## 5 Initiatieffase (idee)

---

### 5.1 Doel en beschrijving initiatieffase

---

**Het doel** van de initiatieffase is het verkrijgen van een gelijk beeld van het probleem en de grootte hiervan. In deze fase worden de volgende vragen beantwoord: waarom dit project? Is het project haalbaar? Wie zijn eventuele partners in dit project en wat moet het resultaat/doel zijn? Deze fase is daarmee vooral gericht op: wat is het project wel en wat is het project niet.

**Start:** de fase start met een probleem, een idee, een doel of een initiatief.

In de initiatieffase is van een project nog geen sprake. Er is een probleem of idee waarvan men vindt dat er iets mee moet gebeuren. Deze kan aangedragen worden door een externe partij of vanuit de beheer- of onderhoudsplanning, het knelpuntenoverzicht doorstroming, verkeersveiligheid, leefbaarheid of een van de andere gestelde doelen uit de uitvoeringsprogramma's.

De (gedelegeerd) opdrachtgever vraagt in samenspraak met de teamleider een projectleider om met dit probleem of idee aan de slag te gaan. Zij maken samen afspraken over hoe deze verkenning er uit ziet en leggen deze vast.

Deze fase kenmerkt zich door visie- en gedachtevorming. De vragen die centraal staan in de initiatieffase zijn: wat zijn de na te streven doelen of problemen die opgelost moeten worden? Wat moet aan het eind van het project wel en wat niet klaar zijn? Is de werkwijze en aanpak die wordt gekozen helder? In deze fase wordt de probleemstelling scherper gesteld. Er wordt een prestudie verricht om te bepalen wat de op te lossen knelpunten zijn, daarbij wordt breed en integraal gekeken welke meekoppel-kansen er zijn in de opgave. Nut en noodzaak van een project wordt onderzocht. De projectleider legt in deze fase ook eerste contacten met de omgeving. Wanneer samenwerking met externe partijen gewenst is kunnen in deze fase [intentieovereenkomsten](#) gesloten worden om afspraken hierover vast te leggen. Voor het afsluiten van overeenkomsten is het nodig ondersteuning te vragen van een domeinjurist.

Hoewel er nog geen projectteam is geformeerd in deze fase, legt de projectleider wel degelijk intern contact met de verschillende adviseurs ([communicatie](#), [inkoop](#), [juridisch](#), ruimtelijke ordening, financieel en andere expertises binnen Mobiliteit om integraal te kijken naar de opgave (Fiets, OV, veiligheid, verkeerskunde)). Dit om een goed beeld te vormen van het project en duidelijk te krijgen op welke momenten het nodig is deze expertise in te schakelen. Het bespreken van het project met de adviseur ruimtelijke ordening en de communicatie adviseur is met de komst van de Omgevingswet extra belangrijk in deze fase. Projecten waarvan de looptijd onder de inwerkingtreding van de Omgevingswet (2022) vallen vragen om een ander traject. Het vraagt onder meer om de initiatieffase af te sluiten met een Kennisgeving voornemen en een Kennisgeving participatie. Bereid je je hier in deze fase niet op voor, dan loopt je project in latere fase het risico veel vertraging op te leveren.

Aan het einde van deze fase hebben alle betrokkenen een gelijk beeld van wat het probleem is en de grootte. Indien blijkt dat nut en noodzaak aanwezig zijn, wordt een voorstel uitgewerkt om het probleem verder uit te werken. De inhoudelijke activiteiten worden geïnventariseerd en het werk wordt opgedeeld in fasen.

**Einde initiatieffase:** de uitkomsten van deze fase worden zo SMART mogelijk vastgelegd in een [projectopdracht](#) door de (gedelegeerd) opdrachtgever en wordt in overleg met de projectleider goedgekeurd.

Deze projectopdracht beschrijft het wat van de opdracht en biedt de kaders waarbinnen het project dient te worden uitgevoerd. De projectleider werkt deze [projectopdracht](#) uit in een [projectplan](#) aan het begin van de volgende fase. Dit plan wordt tenminste iedere faseovergang geactualiseerd.

## 5.2 Activiteiten in deze fase

---

De kernactiviteiten in de initiatieffase zijn:

- Aan (laten) maken van digitaal archief en daarin documenteren van het doorlopen proces en uitkomsten ervan.
- Het starten van een prestudie: het in beeld brengen van de omgeving (uitvoeren [omgevingsanalyse](#), stakeholders globaal in beeld brengen, start inventarisatie (bestuurlijke) wensen, randvoorwaarden en eisen project) Uitvoeren interne en externe stakeholdersanalyse
- Gestructureerd vastleggen van opgehaalde wensen, eisen en inzichten; gedane toezeggingen ter voorbereiding op opstellen KES en PVE in definitiefase.
- Betrekken van adviseur assetmanagement inzake areaal inventarisatie (Let op: het is de verantwoordelijkheid van asset management data op orde te hebben, dit moet in voorbereidingsfase definitief zijn).
- Het formuleren van het gewenste resultaat.
- Het onderzoeken van de haalbaarheid van het resultaat.
- Het afbakenen van het project (wat is het wel en wat niet, maar ook de grootte van het project: [S, M, L, XL](#)).
- Opstellen en opstarten van [participatie-aanpak](#) passende bij opgave.
- Het uitvoeren van verkennende onderzoeken. In deze [bijlage](#) vind je een overzicht van de studies die in de initiatieffase worden uitgevoerd en op welk detailniveau.
- Het opstellen van een notitie nut en noodzaak (evt. concept businesscase op hoofdlijnen).
- Het in beeld brengen van het werk dat deze opgave vraagt en de werkwijze die daarbij past (projectmatig, routinematig of een programma).
- Sluiten [intentieovereenkomsten](#) met externe partijen (indien nodig).
- Contact opnemen met externe adviseurs ([financieel juridisch](#), [communicatie](#), [inkoop](#), [ruimtelijke ordening](#)) om een beeld te vormen van de opgave en op welke manieren en momenten deze expertise wordt ingezet in het project.
- Het inventariseren van inhoudelijke activiteiten die uitgevoerd moeten worden.
- Het opdelen van het werk in fasen en het opstellen van een eerste concept planning inclusief mijlpalen.
- Het opstellen van een SMART [projectopdracht](#) in samenspraak met de (gedelegeerd) opdrachtgever. Deze kan opgesteld worden in het format [projectopdracht](#).
- Het uitvoeren van een eerste risicoanalyse op deze projectopdracht.
- Uitvoeren [projectevaluatie](#) van deze eerste fase: bespreek en formuleer wat dit betekent voor volgende fase; acties benoemen, vastleggen, elkaar op aanspreken én uitvoeren. Het opstellen van een [faseovergangsdokument](#) om naar de volgende fase te gaan.

**Beheersactiviteiten:** In het hoofdstuk [projectbeheersing](#) lees je welke activiteiten daarvoor uitgevoerd worden.

- [Financieel management](#)
- [Risicomanagement](#)
- [Planningsmanagement](#)
- [Informatiebeheer](#): aanmaken projectarchief in sharepoint
- [Kwaliteitsmanagement](#)
- [Voortgangsrapportage en voortgangsoverleg](#)

## 5.3 Besluitvorming en output

---

De initiatieffase wordt formeel afgesloten met een [Principebesluit](#) door een (gedelegeerd) opdrachtgever. Dit besluit betreft de goedkeuring op de projectopdracht. In het geval van een XL project kan hier een PS besluit over genomen worden.

Het project landt na het Principebesluit in het MIP. Het MIP wordt ambtelijk voorbereid en vervolgens door GS aan PS voorgelegd. Het opnemen in het MIP geeft het project mandaat.

De initiatieffase levert de volgende output op:

- Een [projectopdracht](#)
- Notitie nut en noodzaak

## 6 Definitiefase (wat)

---

### 6.1 Doel en beschrijving definitiefase

---

**Het doel** van de definitiefase is het zo goed en zo compleet mogelijk bepalen van de eisen en wensen die aan een projectresultaat worden gesteld en het boven water krijgen van de verwachtingen van betrokken partijen over wat men denkt dat het resultaat moet zijn.

**Start:** de fase start met een goedgekeurde projectopdracht.

Bij de start van de definitiefase wordt de projectaanpak nader uitgewerkt in een projectplan en wat er binnen het project verwacht wordt van het projectteam. Dit doe je voor de komende fase gedetailleerd en voor de volgende fasen globaal. Het projectteam wordt samengesteld. De besluitvormingsstructuur wordt project-specifiek gemaakt evenals het formeren van stuurgroepen of klankbordgroepen. In het projectplan landt ook het stappenplan qua participatie.

Centraal in deze fase staat dat alle (klant)eisen waaraan het projectresultaat moet voldoen in beeld gebracht zijn. De eisen waaraan het project moet voldoen leg je vast in een Programma van Eisen. Er zijn vier soorten eisen:

- *Randvoorwaarden:* alle eisen waaraan het projectresultaat onvoorwaardelijk moet voldoen. Deze komen uit omgeving waarop het project moet aansluiten (wet- en regelgeving)
- *functionele eisen:* deze geven aan wat het projectresultaat moet doen of kunnen. Ze zijn vaak af te leiden van de na te streven doelen.
- *operationele eisen:* eisen van gebruikers en klanten wat ze met het projectresultaat kunnen of willen. Bij gebruikers gaat het ook om degenen die het projectresultaat moeten beheren en onderhouden.
- *Ontwerpbepalingen:* de normen en richtlijnen die landelijk en door provincie zijn vastgesteld ten aanzien van het ontwerp.

Het in beeld brengen van deze eisen begint met het vaststellen van alle kaders die van toepassing zijn.

Op basis van de stakeholderanalyse bepaal je welke stakeholders je op welke wijze gericht benadert. Er worden daarnaast interviews gehouden, bijeenkomsten georganiseerd en onderzoeken uitgevoerd om de eisen in beeld te brengen. Het opstellen van een programma van eisen kan bijvoorbeeld in een systeem als [Relatics](#) worden opgezet. Bij het in beeld brengen van deze eisen wordt ook een projectlogboek bij gehouden, waarin je procesmatig vastlegt welke stappen gezet zijn om tot een PvE te komen én de welke inhoudelijke keuzen en afwegingen gedurende het traject worden gemaakt (inclusief de overwegingen daarbij). Het helpt in latere fasen om de geschiedenis van het project goed te duiden. Aan het einde van deze fase toets je of je alle eisen verzameld hebt. Op basis van dit overzicht kunnen mogelijke oplossingsrichtingen in beeld gebracht worden.

Daarnaast werk je de projectaanpak nader uit. Voor het uitwerken van een raming of ontwerp in de ontwerpfase dient mogelijk in deze fase het ingenieursbureau of een externe partij geworven te worden. Het ingenieursbureau moet via het [raamcontract Ingenieursdiensten](#) betrokken worden, afhankelijk van de grootte van de opdracht wordt bepaald welk perceel dat is.

**Einde definitiefase:** er ligt een uitgewerkt projectplan met een programma van eisen voor het project. Deze fase wordt afgesloten met een [Projectuitwerkingsbesluit](#).

### 6.2 Activiteiten in de definitiefase

---

De kernactiviteiten in de definitiefase zijn:

- Gedetailleerd uitwerken van het projectplan voor deze fase en globaal voor de volgende.
- Formeren projectteam en formeren ambtelijke stuur- en werkgroepen.
- Opstellen [kelpuntenanalyse](#).
- Opstellen [stakeholderanalyse](#) en (vanuit belangen/macht) gericht contact zoeken met stakeholders om hen te informeren en wensen/eisen op te halen t.a.v. het project.

- Opstellen communicatieplan.
- Opstellen  Samenwerkingsovereenkomsten (indien nodig, b.v. in het geval van co-financiering).
- Het vaststellen van de randvoorwaarden waar het project aan moet voldoen.
- Het interviewen van de opdrachtgever, gebruikers en beheerders om eisen vast te stellen.
- Het doen van onderzoek om eisen vast te stellen. Zie hier lijst onderzoeken die in definitiefase uitgevoerd worden en op welk detailniveau.
- Uitvoeren van activiteiten uit participatie-aanpak.
- Starten KES en opstellen Programma van Eisen inclusief overwegingen om eisen/wensen wel/niet mee te nemen.
- Opstellen en bijwerken projectenlogboek.
- Toetsen of je alle eisen hebt verzameld.
- Voorbereiden informatiedossier/safetycase (specifiek tramprojecten).
- Werven ingenieursbureau.
- Uitvoeren evaluatie van de afgelopen projectfase.
- Afsluiting fase: opstellen faseovergangsdokument. Daar kan dit format bij gebruikt worden.

**Beheersactiviteiten:** In het hoofdstuk Projectbeheersing lees je welke activiteiten daarvoor uitgevoerd worden.

- Financieel management
- Risicomanagement
- Capaciteitsmanagement
- Planningsmanagement
- Informatiebeheer
- Kwaliteitsmanagement
- Voortgangsrapportage en voortgangsoverleg

### 6.3 Besluitvorming en output

---

Deze fase wordt afgesloten met een Projectuitwerkingsbesluit. Het gaat daarbij om de goedkeuring van een nader uitgewerkt projectplan met het programma van eisen daarin opgenomen. Zo nodig wordt dit besluit genomen door de gedelegeerd opdrachtgever en afhankelijk van de reeds gestelde kaders aan GS of PS bestuurlijk voorgelegd.

De definitiefase levert de volgende output op:

- Programma van Eisen met KES;
- Uitgewerkt projectplan en eventueel bijgestelde projectopdracht.

## 7 Ontwerpfase (hoe)

---

### 7.1 Doel en beschrijving ontwerpfase

---

**Het doel** van de ontwerpfase is om gedetailleerd te bedenken hoe het projectresultaat eruit komt te zien en te komen tot een goedgekeurd voorlopig ontwerp

**Start:** een goedgekeurd programma van eisen

Wanneer duidelijk is aan welke eisen en wensen het project moet voldoen, kunnen ontwerpkeuzes worden gemaakt. In de ontwerpfase wordt er aan de hand van één of meerdere schetsen een voorlopig ontwerp gemaakt waarmee men denkt het projectresultaat te kunnen bereiken. In deze fase wordt de vertaalslag gemaakt van de eisen en wensen naar een ontwerp of varianten hiervan. In deze fase wordt ook kritisch getoetst of de bedachte oplossing voldoet aan de gestelde eisen en voorwaarden. Eventueel kan een geworven ingenieursbureau hierin een rol spelen. Afhankelijk van de gekozen participatiestrategie kunnen stakeholders een belangrijke rol spelen in het beoordelen van de oplossingsrichtingen en het ontwerp.

Aan het begin van deze fase worden de verschillende oplossingsrichtingen in beeld gebracht. Dit gebeurt vanuit verschillende invalshoeken en rollen: verkeerskundige, technisch adviseur, adviseur assetmanagement, weginspecteur, veiligheid, ontwerper. Er worden schetsontwerpen gemaakt die worden getoetst aan de gestelde eisen en voorwaarden. Hiermee wordt toegewerkt naar een voorkeursalternatief. Bij de afweging van varianten wordt op basis van kentallen een schets grof getoetst op een MKBA. Aan het einde van deze fase wordt voor het voorkeursontwerp een SSK raming gemaakt. Op basis van deze raming wordt voor het voorkeursontwerp ook een MKBA opgesteld. Een belangrijk onderdeel van deze fase bestaat daarmee ook uit het uitvoeren van onderzoek, het wegen en selecteren van alternatieven en het uitwerken van varianten. Het uitvoeren van een plan-mer kan hier ook bij horen. Het is van belang dat daar in de initiatie- en definitiefase al rekening mee is gehouden.

Op basis van de inzichten in wat je wilt maken kan ook een eerste afweging gemaakt worden in wat je zelf wilt uitvoeren en wat aan de markt wilt overlaten en op welke manier. Dit kan uitgewerkt worden in een strategisch inkoopadvies. Belangrijk is om deze afwegingen risico-gestuurd te maken. Dit strategisch inkoopadvies mondt uiteindelijk in de voorbereidingsfase uit in een vastgesteld inkoopplan.

Uit de gemaakte schetsontwerpen wordt uiteindelijk één variant uitgewerkt tot voorlopig ontwerp. Hiervoor wordt een SSK raming opgesteld. Deze uitgewerkte variant wordt voorgelegd aan de bestuurders van het project om een besluit te nemen over het definitief te realiseren ontwerp. De projectleider stelt een studienota op om vast te leggen wat de afwegingen zijn voor de keuze voor een voorkeursvariant.

**Einde ontwerpfase:** Aan het einde van deze fase ligt er een door alle betrokkenen goedgekeurd voorlopig ontwerp. Dit ontwerp maakt duidelijk hoe het eindresultaat van het project er uit komt te zien. Wanneer een voorlopig ontwerp eenmaal vastgesteld is, kan deze in een later stadium van het project niet meer gewijzigd worden.

### 7.2 Activiteiten

---

De kernactiviteiten in de ontwerpfase zijn:

- Gedetailleerd uitwerken van het projectplan voor deze fase en globaal voor de volgende
- Het detailleren van het projectprogramma: het KES en Programma van eisen verder uitwerken
- Bijhouden projectenlogboek
- Nader invullen van de stakeholderanalyse.
- Verder vormgeven van het communicatieplan.
- Het zoeken naar oplossingen/ontwerpen per (deel)project.
- Uitwerken eventuele ontwerpbeperkingen.

- Het doen van nader onderzoek om eisen vast te stellen. Zie hier [lijst](#) onderzoeken die in deze fase uitgevoerd worden en op welk detailniveau.
- Uitvoering geven aan het participatieplan: het afstemmen van het ontwerp met stakeholders en omgeving.
- Ontwikkelen en afwegen (schets-)varianten (eventueel met tussentijdse bestuurlijke besluitvorming).
- Continue vastlegging van gemaakte ontwerpkeuzes in een studienota.
- Maken van een SSK [raming](#) voor voorkeursvariant.
- Maken van MKBA (bij variantenafweging (grof op basis van kentallen) en voorkeursontwerp (op basis van SSK-raming)).
- Het opstellen van een strategisch inkoopplan.
- Het opstellen van een studienota (ondersteunend voor A/B stuk).
- Het [uitvoeren van een evaluatie](#) van deze projectfase.
- Het [opstellen van een faseovergangsdokument](#) om naar de volgende fase te gaan. Daar kan het [format faseovergang](#) bij gebruikt worden.

**Beheersactiviteiten:** In hoofdstuk [Projectbeheersing](#) lees je welke activiteiten daarvoor uitgevoerd worden.

- [Financieel management](#)
- [Risicomanagement](#)
- [Capaciteitsmanagement](#)
- [Planningsmanagement](#)
- [Informatiebeheer](#)
- [Kwaliteitsmanagement](#)
- [Voortgangsrapportage en voortgangsoverleg](#)

### 7.3 Besluitvorming en output

---

De ontwerpfase wordt afgesloten met een [Ontwerpbesluit](#). Dit besluit betreft de goedkeuring van het voorlopig ontwerp. De verantwoordelijkheid ligt hiervoor bij de (gedelegeerd) opdrachtgever. Bij het ontwerpbesluit wordt ook de bestuurlijk opdrachtgever betrokken. Het is de verantwoordelijkheid van de (gedelegeerd) opdrachtgever te beoordelen of het Ontwerpbesluit bestuurlijk voorgelegd moet worden bij GS of PS.

De belangrijkste output van de ontwerpfase is:

- Een voorlopig ontwerp met risicodossier, raming en masterplanning;
- Nader uitgewerkt Programma van Eisen en KES.



## 8 Voorbereidingsfase (hoe te maken)

---

### 8.1 Doel en beschrijving voorbereidingsfase

---

**Het doel** van de voorbereidingsfase is dat het project zover uitgewerkt is en alles zover gereed dat je tot uitvoering over kunt gaan. Aan het einde van deze fase ligt er een contract waarin alle eisen en voorwaarden waaraan het project moet voldoen zijn opgenomen. De eventueel benodigde gronden zijn beschikbaar en planologisch is doorgang ook mogelijk.

**Start:** een goedgekeurd voorlopig projectontwerp.

Wanneer er een voorlopig projectontwerp ligt, staat het uitwerken en voorbereiden van hoe je dit resultaat gaat realiseren centraal. In deze fase worden daarvoor alle voorbereidingen getroffen.

De fase begint met het nader vaststellen van de activiteiten die in deze fase uitgevoerd worden en het actualiseren van het projectplan. Een belangrijk onderdeel van het projectplan in deze fase is het uitwerken van een inkoopplan.

Afhankelijk van de keuze in het inkoopplan wordt het voorlopig ontwerp in deze fase uitgewerkt tot een referentie- of definitief ontwerp (respectievelijk t.b.v. UAV-gc bestek en tekeningen). Dit is afhankelijk van de aanbestedingsstrategie. Doel van de uitwerkingslag is het optimaliseren van het voorlopig ontwerp, het komen tot een goede scopeafbakening voor het af te sluiten contract, het vastleggen van de eventuele nieuwe aankoopgrenzen, en het verkrijgen van een goede basis voor de eventuele RO-procedures. Hiervoor worden nadere onderzoeken verricht. Op basis van deze onderzoeksresultaten wordt ook het Programma van Eisen aangepast. Het is de verantwoordelijkheid van de projectleider en het projectteam om voor deze onderzoeken de juiste expertise in te schakelen.

Parallel aan het nader uitwerken van het ontwerp, worden in deze fase de ruimtelijke procedures (RO-procedures) doorlopen: van omgevingsplan of projectbesluit tot het aanvragen van vergunningen en ontheffingen (denk bijvoorbeeld aan de vergunning van de Wet natuurbescherming / waterwet / kapmelding). In deze fase worden ook de realisatieovereenkomsten afgesloten met o.m. gemeenten en waterschappen. Het opstellen van deze overeenkomsten gebeurt in nauw overleg met een juridisch adviseur een financieel adviseur en de projectleider realisatie, waarbij zonodig de verschillende assetbeheerders betrokken worden. Waar in de eerste projectfasen goede contacten zijn gelegd in de omgeving en input gevraagd is voor het project, vragen in deze fase omgevingspartijen op een nieuwe manier de aandacht. Het project krijgt steeds meer vorm en de consequenties worden daarmee ook concreter. Hier is niet iedereen even blij mee. Het vraagt om nauwe contacten te onderhouden met de interne en externe omgeving en om hen goed voor te bereiden op het te realiseren project. Goede communicatie is daarbij essentieel.

Een belangrijke activiteit in de voorbereidingsfase is het verwerven van grond. Uitgangspunt is dat dit in goed overleg gebeurt, maar indien dit niet mogelijk blijkt kan dit ook via onteigening. Het onteigenen van grond kan pas gedaan worden wanneer er een omgevingsplan ligt of als het project als buitenplanse omgevingsactiviteit (BOPA) is aangemerkt. Een voorwaarde hiervoor is dat het ontwerp volledig is uitgewerkt.

In deze fase van een project vraagt ook het verleggen van kabels en leidingen aandacht. Er moeten gezamenlijke overleggen worden georganiseerd om in beeld te brengen wat er in de ondergrond moet gebeuren. Op basis van deze uitkomsten wordt een Verzoek tot Aanpassing (VTA) opgesteld. Dit werk wordt door de projectleider Realisatie uitgevoerd. Hij/zij gaat hier mee verder in de realisatiefase, wanneer de kabels en leidingen daadwerkelijk verlegd moeten worden. Als voorbereiding voor de realisatiefase zorgt de projectleider in deze fase ook dat er een V&G plan ontwerp (veiligheids- en gezondheidsplan) ligt voor de werkzaamheden van een bouwproject. Dit vraagt om een risico-inventarisatie en – evaluatie uit te voeren van de werkzaamheden.

Op basis van het inkoopplan, het Programma van Eisen en het nader uitgewerkte ontwerp worden de aanbestedingsdocumenten opgesteld. Het contract wordt uitgewerkt evenals (afhankelijk van het type contract) een concept contractbeheersplan. Dit kan met hulp van het ingenieursbureau. Wanneer je te maken hebt met nieuwe producten of nieuwe werkzaamheden die je wilt uitvragen kan gekozen worden een marktconsultatie uit te voeren. Wanneer de aanbestedingsdocumenten gereed zijn, wordt

hierover een expliciet besluit genomen alvorens tot publicatie over te gaan: het [Besluit tot start Aanbesteding](#).

Bij complexe projecten vindt in deze fase voor de start van de aanbesteding eerst een [gateway review](#) plaats om te beoordelen of het project voldoende gesteld staat naar de volgende fase over te gaan en of de contractdocumenten publicatie-waardig zijn.

**Einde voorbereidingsfase:** aan het einde van deze fase ligt er een contract waarin alle eisen en voorwaarden waaraan het project moet voldoen zijn opgenomen.

## 8.2 Activiteiten in de voorbereidingsfase

---

De kernactiviteiten in de voorbereidingsfase zijn:

- Het nader uitwerken van het projectplan, specifiek voor voorbereidingsfase en algemener voor fasen daarna
- Opstellen [stakeholderanalyse](#)
- [Opstellen communicatieplan](#)
- [Opstellen inkoopplan](#) (onderdeel opstellen projectplan)
- Nader uitwerken voorlopig ontwerp tot referentie- of definitief ontwerp
- Uitvoeren nadere (milieu)onderzoeken, zie hiervoor deze [bijlage](#) met onderzoeken en op welk detailniveau deze uitgewerkt dienen te worden
- Programma van Eisen onderhouden
- Bijhouden projectenlogboek
- Doorlopen RO-procedures
- Aanvragen vergunningen en ontheffingen
- Informatiedossier/safetycase (activiteit specifiek voor tramprojecten)
- Contacten onderhouden met de omgeving
- Grondvererving
- [Opstellen realisatieovereenkomsten](#) (betrekken juridische adviseur, financieel adviseur en asset beheerder)
- Opstellen systeemintegratieplan (indien nodig)
- Vaststellen referentie of definitief ontwerp
- Verleggen kabels en leidingen regelen door middel van VTA (verzoek tot aanpassing)
- Uitvoeren marktconsultatie (indien nodig)
- [Opstellen contract en aanbestedingsdocumenten](#)
- [Registreren van de contracten in de registratiemodule van de CROW \(verplicht bij RAW-bestek en UAV-GC contract\) voor afdracht van de 'contractafdracht' en 'fck-ct afdracht'](#)
- [Opstellen contractbeheersplan](#) (afhankelijk van type contract)
- Opstellen van een V&G-plan ontwerp welke bij de contractstukken wordt gevoegd
- Uitvoeren [projectevaluatie](#) van afgelopen fase
- Afsluiting fase: [opstellen faseovergangsdokument](#). Daar kan dit [format](#) bij gebruikt worden.

**Beheersactiviteiten:** In hoofdstuk [Projectbeheersing](#) lees je meer over hoe deze activiteiten uitgevoerd worden.

- [Financieel management](#)
- [Risicomanagement](#)
- [Capaciteitsmanagement](#)
- [Planningsmanagement](#)
- [Informatiebeheer](#)
- [Kwaliteitsmanagement](#)
- [Voortgangsrapportage en voortgangsoverleg](#)

## 8.3 Besluitvorming en output

---

De voorbereidingsfase wordt afgesloten met een Besluit tot start Aanbesteding door de (gedelegeerd) opdrachtgever.

De belangrijkste output van de voorbereidingsfase is:

- Een aanbestedingsgereed contract met alle benodigde documenten daarbij
- Concept contractbeheersplan
- Optioneel een Gatereviewrapport
- Referentie of definitief ontwerp

## 9 Realisatiefase (maken)

---

### 9.1 Doel en beschrijving realisatiefase

---

**Het doel** van de realisatiefase is het realiseren van het projectresultaat en het overdragen daarvan naar de beheer en onderhoudsorganisatie.

**Start:** een Besluit tot start Aanbesteding

In de realisatiefase zijn alle activiteiten gericht op de feitelijke uitvoer van het project. Deze activiteiten moeten plaatsvinden binnen de kaders zoals vastgelegd in het contract en is bevestigd met het besluit tot start aanbesteding.

De realisatiefase start met de aanbesteding en de keuze die wordt gemaakt voor een aannemer. Deze keuze wordt bevestigd met het gunningsbesluit. Daarnaast wordt aan de start van de realisatiefase het projectplan nader uitgewerkt, concreet voor de activiteiten in deze fase en globaal voor die erna.

Een belangrijke opgave voor de projectleider in deze fase is om de werkzaamheden van een uitvoerende partij constant te toetsen. Deze toetsing wordt georganiseerd volgens de RAW of de systeemgerichte contractbeheersing. De intensiteit van deze werkzaamheden is afhankelijk van hoe goed de opdrachtnemer zijn werkzaamheden uitvoert en de risico's die onderkend worden voor de uitvoering van het project.

De projectleider is het eerste aanspreekpunt voor de realisatie van de werkzaamheden. Naast het toetsen van de opdrachtnemer is de projectleider constant bezig de afstemming tussen betrokken partijen goed te laten verlopen en bij te sturen waar nodig. Hij of zij is verantwoordelijk voor de omgeving op het gebied van vergunningen, verkeersoverlast, omleidingen en het verleggen van kabels en leidingen. De projectleider is in deze fase ook verantwoordelijk voor een pro-actieve communicatie naar de stakeholders over het project en het accuraat reageren op klachten uit de omgeving. De projectleider zorgt ook dat de juiste verzekeringen geregeld zijn voor de geplande werkzaamheden. Het is afhankelijk van de contractvorm wat de projectleider hiervoor moet regelen en welke verantwoordelijkheid bij de aannemer ligt (bij een RAW-bestek sluit de Opdrachtgever de CAR verzekering af en bij een UAV-gc contract de Opdrachtnemer). Voor ondersteuning hierbij kan contact gezocht worden met de financieel beleidsondersteuner. De projectleider toetst ontwerpen, tekeningen en contracten op juistheid, volledigheid en uitvoerbaarheid.

Het draait in deze fase allemaal om de zorg dat het project conform afspraak wordt uitgevoerd. Wanneer het in de praktijk nodig blijkt de uitvoeringswerkzaamheden aan te passen, worden hier via een contractwijzigingsprocedure de juiste aanpassingen in gedaan. Dit kan door het volgen van het wijzigingenproces en met gebruik van het wijzigingsformulier. Dit formulier is nog in ontwikkeling. De vastgestelde wijzigingen worden doorgevoerd in het contract. Soms kan het ook nodig blijken de scope van het project aan te passen. In dat geval dient het proces voor scopewijzigingen doorlopen te worden.

Wanneer de werkzaamheden van de aannemer gereed zijn kan de oplevering van het werk plaatsvinden. De projectleider organiseert hiervoor - indien aanwezig - samen met de opzichter een

bijeenkomst om het werk te beoordelen. De restpunten worden in beeld gebracht en vastgelegd en een planning voor de afronding van de restpunten wordt opgesteld. De Beheer en onderhoudsorganisatie wordt hierbij betrokken. Een [proces verbaal van oplevering](#) wordt opgemaakt. Na oplevering gaat ook de garantietermijn in.

Idealiter vindt binnen 24 uur ook de [overdracht](#) naar beheer plaats. Dit is de interne overdracht van het object van de projectleider naar de beheer en onderhoudsorganisatie. Een voorwaarde hiervoor is dat naast de fysieke oplevering ook de administratieve oplevering heeft plaatsgevonden. In het contract of het bestek staat per asset opgenomen aan welke eisen het opleverdossier moet voldoen. Er gelden hiervoor standaarden, deze vind je in dit [document](#). In sommige contracten (via conform RAW-voorwaarden of conform eisen in vraagspecificatie) staat ook opgenomen 'doelstelling is een tevreden beheerorganisatie'. De aannemer komt dan met een voorstel voor een proces van overdracht. Het geven van de verantwoordelijkheid aan de opdrachtnemer leidt vaak tot een soepel proces van overdracht.

In de praktijk verloopt het proces niet altijd in deze volgorde. Bij projecten (wegenprojecten, kunstwerken) is het gebruikelijk dat een weg al voor oplevering open gesteld wordt. Belangrijk bij deze keuze is te beseffen dat de verantwoordelijkheid in deze gevallen deels bij de aannemer ligt en deels bij de projectleider/provincie Utrecht. Wanneer de aannemer geen afgeschermd bouwterrein meer heeft, wordt de provincie in het geval van schades die optreden door derden verantwoordelijk. Het vraagt in deze gevallen om het nauw betrekken van de weginspecteur.

Wanneer de overdracht van projectleider naar de beheerorganisatie heeft plaatsgevonden, kan deze fase afgerond worden. Dit kan door middel van het [Overdrachtsbesluit](#).

**Einde van de realisatiefase:** een overdrachtsdocument waarmee het project aan beheer en onderhoud overgedragen wordt.

## 9.2 Activiteiten in deze fase

---

De kernactiviteiten in de realisatiefase zijn:

- Het nader uitwerken van het projectplan, concreet voor deze fase en globaler voor de volgende.
- [Het contracteren van een aannemer \(conform inkoopplan\)](#)
- [Opstellen stakeholderanalyse](#)
- [Opstellen communicatieplan](#)
- Het laten plaatsen van een [projectinformatiebord op locatie](#)
- Het uitvoeren van het project (door aannemer)
- Het laten opstellen van een V&G plan uitvoering
- Regelen verzekeringen
- Toetsen van werkzaamheden uitvoerende partij (bijvoorbeeld door opstellen toetsplan en uitvoeren als onderdeel van systeemgerichte contractbeheersing)
- Uitvoeren onderzoeken. Zie bijlage onderzoeken welke daarvoor in de realisatiefase worden uitgevoerd en op welk detailniveau
- Contact onderhouden met omgeving
- Laten aanvragen vergunningen
- Informatiedossier/safetycase (activiteit specifiek voor tramprojecten)
- Afstemming omtrent benodigde afsluitingen en omleidingen en de daarbij behorende verkeershinder
- Laten verleggen kabels en leidingen
- Toetsen ontwerpen, tekeningen, contracten op juistheid, volledigheid en uitvoerbaarheid
- Oplevering conform UAV of UAV-GC
- Overdracht
- Ingebruikname
- [Uitvoeren evaluatie](#) van deze projectfase
- Afsluiting fase: [opstellen faseovergangsdokument](#). Daar kan dit [format](#) bij gebruikt worden.

**Beheersactiviteiten:** In hoofdstuk [Projectbeheersing](#) lees je welke activiteiten daarvoor uitgevoerd worden.

- [Financieel management](#)
- [Risicomanagement](#)
- [Capaciteitsmanagement](#)
- [Planningsmanagement](#)
- [Informatiebeheer](#)
- [Kwaliteitsmanagement](#)
- [Wijzigingsmanagement](#)
- [Voortgangsrapportage en voortgangsoverleg](#)

### 9.3 Besluitvorming en output

---

De realisatiefase wordt afgesloten na overdracht van het projectresultaat van de projectleider naar Beheer en Onderhoudsorganisatie met een [Overdrachtsbesluit](#). De (gedelegeerd) opdrachtgever neemt het Overdrachtsbesluit nadat Beheer en Onderhoud heeft ingestemd met de overdracht.

De belangrijkste output van de realisatie is:

- Oplevering projectresultaat
- Overdrachtsdocument

## 10 Nazorgfase (afroندن)

---

### 10.1 Doel en beschrijving

---

**Het doel** van de nazorgfase is het regelen van de laatste zaken voor het gebruik, beheer en onderhoud van het projectresultaat en formeel afsluiten van het project.

In de nazorgfase is het projectresultaat overgedragen aan de beheer en onderhoudsorganisatie. Zij zijn verantwoordelijk voor het gebruik, het beheren en onderhouden van het projectresultaat. Voor de projectleider draait het in deze fase om het afronden van het project. De projectleider is verantwoordelijk dat alle laatste restpunten van het project ofwel opgelost, dan wel belegd zijn. Soms is er gekozen voor een contractvariant waarin de aannemer verantwoordelijk is om deze werkzaamheden te verrichten, in dat geval vraagt dit onderdeel nog om een stuk contractmanagement van de projectleider. Daarnaast staat de projectleider in deze de fase de asset beheerder bij indien er zich gebreken voordoen.

Voor de afronding van het project verricht de projectleider ook een aantal specifieke activiteiten. Zo is het voor een goede afsluiting van belang het financieel resultaat te bepalen en de boeken te sluiten als de eindafrekening binnen is. Hier hoort ook het teruggeven van de bankgarantie bij aan de aannemer. Daarnaast is het in deze laatste fase van een project (extra) van belang alle belangrijke projectdocumentatie goed te archiveren (inclusief de belanghebbende versies van onderbouwing) en het project te evalueren om de projectervaringen goed vast te leggen.

Een project wordt formeel afgesloten met het opstellen van een [decharge](#) document. Wanneer dit document getekend wordt door de (gedelegeerd) opdrachtgever is het besluit voor afronding van het project genomen. De projectleider wordt van zijn verantwoordelijkheid ontheven en het projectteam is klaar met zijn werkzaamheden.

### 10.2 Activiteiten

---

De kernactiviteiten in de nazorgfase zijn:

- Het detailleren en aanpassen van het activiteitenoverzicht voor de nazorgfase in projectplan
- Verwerken en afhandelen restpunten
- Contractbeheersing aannemer indien deze onderhoud heeft (bij meerjarenonderhoud gaat het contractmanagement over van het project naar de beheerorganisatie).
- Bijstaan assetbeheerder indien er gebreken optreden
- Financieel projectresultaat bepalen
- Bankgarantie teruggeven aan aannemer
- [Projectdocumentatie](#) juist en volledig archiveren
- [Projectevaluatie uitvoeren](#)
- Afsluiting fase: [opstellen dechargedocument](#). Daar kan dit [dechargeformulier](#) bij gebruikt worden.

#### **Beheersactiviteiten:**

In hoofdstuk [Projectbeheersing](#) lees je welke activiteiten daarvoor uitgevoerd worden.

- [Financieel management](#)
- [Risicomanagement](#)
- [Capaciteitsmanagement](#)
- [Planningsmanagement](#)
- [Informatiebeheer](#)
- [Kwaliteitsmanagement](#)
- [Voortgangsrapportage en voortgangsoverleg](#)

## 10.3 Besluitvorming en output

---

De nazorgfase eindigt met een dechargebesluit door de (gedelegeerd) opdrachtgever.

De belangrijkste output van de nazorgfase is:

- Dechargedocument
- Afgerond projectdossier

## 11 Projectbeheersing

---

### 11.1 Projectbeheersing

---

Projectbeheersing omvat het plannen, bewaken en zo nodig bijsturen van alle activiteiten die nodig zijn om de inhoudelijke werkzaamheden van een project te managen. Het doel is dat de beperkte middelen tijd, geld en capaciteit zo effectief, efficiënt en flexibel worden ingezet. Om een project goed te beheersen is het nodig dat er specifieke eisen worden gesteld aan de volgende beheersaspecten: *geld, risico, organisatie, tijd, informatie* en *kwaliteit*. De basis voor hoe je de beheersing van je project inricht, ligt in het eenduidig vastleggen van de scope. Een belangrijk onderdeel daarbij is het inzichtelijk maken van de risico's waar je project mee te maken heeft. In dit hoofdstuk worden de belangrijkste beheersactiviteiten beschreven voor een project.

De projectleider is in principe verantwoordelijk voor de projectbeheersing. In de praktijk van projecten worden veel van de werkzaamheden door de projectmedewerker uitgevoerd. Wanneer het om grote of complexe projecten gaat en er conform IPM model gewerkt wordt kan er een manager projectbeheersing aangesteld worden. De projectbeheersinformatie is een essentieel onderdeel van de voortgangsbespreking met de (gedelegeerd) opdrachtgever en de bijstuurmogelijkheden in een project.

### 11.2 Doel projectbeheersing

---

Het uitgangspunt voor projectbeheersing is het geven van een stabiel beeld over de voortgang van projecten. De projectleider draagt daarmee zorg dat er (bestuurlijk) weinig verrassingen zijn. Het beheerst uitvoeren van een project zorgt niet alleen voor een succesvol projectresultaat. Het werkt ook door in het succesvol uitvoeren van de uitvoeringsprogramma's Mobiliteit en daarmee voor de organisatie als geheel. Deze samenhang van projectbeheersing, programmabeheersing en beheersing van de totale organisatie en het sturen daarop, maakt ook dat binnen projecten bepaalde domeinbrede kaders gesteld worden waaraan de projectbeheersing moet voldoen, zoals het op eenduidige wijze rapporteren over de voortgang van een project.

Door als projectleider aandacht te besteden aan projectbeheersing werken we als domein Mobiliteit gezamenlijk aan het succesvol realiseren van de afgesproken programma's.

### 11.3 Scope, de basis van projectbeheersing

---

#### 11.3.1 Projectplan als baseline

De basis voor hoe je de beheersing van je project inricht, ligt in het eenduidig vastleggen van de scope. De scope is de afbakening van je project: het legt vast wat een project wel of niet is. Het beschrijft ook de aard, omvang en beperkingen van een project. De scope leg je vast in de projectopdracht, waarna je in een projectplan uitwerkt hoe je deze ook daadwerkelijk gaat realiseren. Het dient als de baseline vanuit waar je gedurende het project constant toetst of je op de goede weg bent en of het nodig is hierin bij te sturen. Om dit goed te doen is het van belang dat je een goed gedeeld beeld hebt van de scope van een project en dat je een goede projectbeheersing inricht om te kunnen monitoren dat je de projectwerkzaamheden 'onder controle' hebt en niet voor verrassingen komt te staan.

### 11.3.2 Scopewijzigingen

Gedurende een project kan het nodig zijn af te wijken van de vastgestelde scope van een project. Belangrijk is dat de keuze om de scope aan te passen van een project zorgvuldig wordt genomen en de consequenties (risico's) hiervan ook in beeld gebracht worden voordat hier door de opdrachtgever mee ingestemd wordt. Om dit zorgvuldig te doen vraagt om het proces van [scopewijziging](#) te doorlopen. Een goedgekeurde scopewijziging wordt vermeld in de voortgangsrapportage. Bij de eerstvolgende faseovergang wordt dit vastgelegd in een nieuwe baseline en opgenomen in een geactualiseerd projectplan. Een scopewijziging werkt daarmee door in alle betrokken beheersaspecten van het project.

## 11.4 Geld (financieel management)

---

Ieder project krijgt een bepaalde hoeveelheid geld toegewezen om het te realiseren. Om zorg te dragen dat een project in lijn loopt met het beschikbaar gestelde budget vraagt het om inzicht te hebben in je beschikbare budget, je verplichtingen, uitputting en de prognose eindstand. Het is de verantwoordelijkheid van de projectleider om het financieel management van een project op orde te hebben. Wanneer je als projectleider op basis van prognoses verwacht dat de kosten hoger uitvallen dan het beschikbare budget, dien je dit te bespreken met de (gedelegeerd) opdrachtgever. Er is dan nog ruimte om in overleg bij te sturen. Indien het tot majeure wijzigingen leidt dan wordt het in het kernteam besproken. De teamleider draagt een financiële verantwoordelijkheid voor het geheel.

### 11.4.1 Ramingen

Een goede beheersing van het beschikbare budget voor een project begint bij het opstellen van een reële kostenraming. Dat betekent dat alle kosten die met het project te maken hebben zo goed mogelijk in beeld worden gebracht.

In de beginfase van een project is een raming nog erg globaal. Er zijn nog veel onzekerheden over hoe het project er uit komt te zien. Voor veel projecten binnen het domein Mobiliteit wordt daarom gebruik gemaakt van een [SSK-raming](#). Bij deze raming wordt rekening gehouden met de onzekerheden die er nog zijn in een project. Pas wanneer een voorlopig ontwerp is vastgesteld en deze is uitgewerkt in een [Programma van Eisen](#) kan er een gedetailleerde kostenraming worden opgesteld. Dit gebeurt in de ontwerpfase. Deze raming wordt bij elke nieuwe fase geactualiseerd.

Voor het opstellen van een SSK-raming kan je als projectleider het ingenieursbureau inschakelen. De provincie Utrecht heeft een raamcontract Ingenieursdiensten. Dit kan door het volgen van de processtappen zoals beschreven in de [Handleiding ROKID 2020-2024](#).

Wanneer een project vordert komt er meer zicht op de kosten. De ervaring leert dat projecten als gevolg van meerwerk uiteindelijk 10 tot 15% duurder uitvallen dan men vooraf op grond van een opdrachtverlening had verwacht. Het is belangrijk om daar steeds bij het aanvragen van het budget rekening mee te houden.

Er wordt op dit moment gewerkt aan het vaststellen van de eisen waar een projectraming aan moet voldoen. Deze eisen moeten ook meegegeven worden aan het ingenieursbureau bij het opstellen van een raming.

### 11.4.2 Projectbudget

Om een project te starten is er budget nodig en heb je mandaat nodig om dit uit te mogen geven. Het toewijzen van budget gebeurt in de initiatiefase na de vaststelling van de projectopdracht. Tot de ontwerpfase is er binnen het domein Mobiliteit één verkenningbudget waar alle projecten voor de studie uit putten. Dit budget kent nu één WBS nummer waarop uitgaven van alle studieprojecten geboekt kunnen worden.

Na een positief besluit van GS wordt het verzoek om investeringsbudget voor het project voorgelegd aan Provinciale Staten. Vanaf de voorbereidingsfase wordt er een vaste WBS structuur gehanteerd waarin de kosten voor een project geboekt kunnen worden en waaraan het beschikbare budget gekoppeld is. Het aanvragen van een WBS-nummer kan via de financieel adviseur.



### 11.4.3 Kostenbewaking

Om de kosten van een project goed te kunnen bewaken wordt het beschikbaar gestelde budget opgedeeld in deelbudgetten. Dit helpt de projectleider om snel te kunnen zien welke onderdelen van een project buiten de vastgestelde scope dreigen te lopen en waar er nog maatregelen genomen kunnen worden om dit tegen te gaan.

Deze deelbudgetten komen overeen met min of meer afgeronde en op zichzelf staande onderdelen van een project. De projectleider bepaalt binnen de kaders van de standaard WBS-structuur de indeling van deze deelbudgetten. Deze worden door de Project Controller in het systeem vastgelegd. Om reële budgetten op te stellen kan de financieel adviseur leunen op standaard indelingen voor ramingen die opgesteld zijn voor het domein Mobiliteit en de expertise binnen het team control en beheersing.

Bij iedere voortgangsrapportage en voortgangsgesprek wordt aandacht gegeven aan de vraag wat heb ik uitgegeven (welke verplichtingen ben ik aangegaan), hoe ziet de uitputting er uit en wat verwacht ik nog uit te geven en hoe verhoudt deze prognose eindstand zich tot het budget?

## 11.5 Risico's (risicomangement)

---

Bij ieder project horen risico's. Deze risico's kunnen betrekking hebben op alle beheersaspecten, maar de belangrijkste zijn meestal die van tijd en geld, maar ook omgeving en politiek kunnen belangrijke risico's zijn, met name bij grote projecten. Het is belangrijk om risico's zoveel mogelijk vroegtijdig te onderkennen en waar nodig te beheersen. Dit betekent dat voorafgaand aan een project(fase) en tijdens het project de mogelijke risico's in kaart worden gebracht en maatregelen worden benoemd om deze te verkleinen of zo mogelijk te voorkomen.

### 11.5.1 Risicodossier opstellen

Het is van belang dat deze risicoanalyse op een gestructureerde manier wordt uitgevoerd en periodiek wordt herhaald. Dat gebeurt in ieder geval bij de start van iedere projectfase en op het moment dat er wijzigingen of ingrijpende veranderingen in de omgeving van een project plaatsvinden. Risicomangement betreft een continu proces van het inventariseren van risico's, het benoemen van beheersmaatregelen, het uitvoeren van deze maatregelen en het evalueren daarvan. Om dit goed te kunnen doen gelden een aantal aandachtspunten:

- Begin met het vaststellen van het projectdoel, zodat je gefocust vanuit één punt de risico's in beeld kan brengen. Het is belangrijk om aandacht te hebben voor wat de top-risico's zijn. Het werken met een ongewenste topgebeurtenis helpt daarbij.
- Houd het behapbaar. Neem niet teveel risico's op in je risicodossier. Dit maakt alleen maar dat je het overzicht verliest.
- Maak keuzes welke risico's wel of niet te beheersen en zet de actie daarop. Leg bij risico's expliciet vast wie risico-eigenaar is en wie de actiehouders is voor een beheersmaatregel.
- Evalueer de werking van de beheersmaatregelen en of nieuwe risico's zich voordoen.
- Rapporteer over de toprisico's.

Hoe vaak je een risicodossier actualiseert en hoe je de risico's scoort om vast te stellen wat de toprisico's zijn is afhankelijk van de grootte en complexiteit van een project. Op dit moment wordt gewerkt aan het vaststellen van de eisen waaraan het risicomangement voor projecten binnen de provincie moet voldoen.

In de procesbeschrijving [risicomangement](#) staat beschreven hoe je een risicodossier opstelt. Daar kan dit format [risicodossier](#) bij gebruikt worden.

### 11.5.2 Risicogestuurd werken

Binnen de provincie Utrecht wordt risicogestuurd gewerkt. Dit vraagt dat op basis van risicoanalyse en karakteristieken van het project een specifieke projectaanpak wordt voorgesteld. Dit betekent dat in een projectplan de (top)risico's van een project helder beschreven zijn evenals op welke manier deze risico's worden beheerst en bij wie deze worden belegd. Het overzicht aan risico's wordt als bijlage opgenomen in een projectplan. Bij grote risicovolle projecten geldt een meer voorschrijvend kader qua aanpak, namelijk de Regeling Risicovolle projecten conform de Nota Investeren.

Bij iedere faseovergang wordt het projectplan aangescherpt en dienen ook de risico's opnieuw in beeld gebracht te worden.

#### *Risico's en voortgangsoverleggen*

Het is van belang om blijvend in gesprek te zijn over de risico's in een project en om hier aandacht voor te blijven vragen. Dit dient dan ook in de [voortgangsrapportages](#) en -overleggen aandacht te krijgen. Het werken met een challengestructuur helpt daarbij. Belangrijk is dat de projectleider en (gedelegeerd) opdrachtgever samen expliciet maken hoe ze risicogestuurd werken vorm geven binnen een project.

## 11.6 Tijd (planningsmanagement)

Een belangrijk beheersaspect van een project is het aspect tijd. Een project dient binnen een vastgestelde tijd gerealiseerd te worden. Om hier grip op te houden wordt gewerkt met een planning en het bewaken van deze planning. De projectfasering is bij het opstellen van een planning leidend. Elke fase eindigt met een formeel besluit dat als [mijlpaal](#) beschouwd kan worden. Binnen het domein Mobiliteit wordt in principe gewerkt met een deterministische planning. Bij XL projecten wordt eventueel gebruikt gemaakt van een probabilistische planning.

Aan welke eisen een planning specifiek moet voldoen is afhankelijk van het type project. Bij L en XL projecten worden meer eisen gesteld dan bij een S of M project. In deze [bijlage](#) is in beeld gebracht waar een planning per type project tenminste aan moet voldoen. Belangrijk is om een document bij te houden waarin de uitgangspunten en aannames blijvend worden opgenomen die gehanteerd zijn bij het opstellen van de planning.

S-PROJECT <i>Minimale vereisten</i>	M-PROJECT <i>Minimale vereisten</i>	L-PROJECT <i>Minimale vereisten</i>	XL-PROJECT <i>Minimale vereisten</i>
<b>Mijlpalen:</b> - Eindmijl Uitvoeringsfase - Decharge	<b>Mijlpalen:</b> - alle mijlpalen cf projectfasering	<b>Mijlpalen</b> - alle mijlpalen cf projectfasering - Benoemen besluitvormingsmomenten - Hoofdstappen van processen	<b>Mijlpalen</b> - alle mijlpalen cf projectfasering - Benoemen besluitvormingsmomenten - Hoofdstappen van processen
<b>Systeem:</b> -Lijst mijlpalen in Excel	<b>Systeem:</b> -Lijst mijlpalen in Excel - Uitgangspuntennotitie planning	<b>Systeem:</b> - MS-Project (netwerkplanning) vanaf definitiefase - Deterministisch - Uitgangspuntennotitie planning	<b>Systeem:</b> - MS-Project (netwerkplanning) vanaf definitiefase - Deterministisch, eventueel probabilistisch - Uitgangspuntennotitie planning
<b>Actualisering:</b> - Per rapportage periode	<b>Actualisering:</b> - Per rapportage periode - Per faseovergang	<b>Actualisering:</b> - Per rapportage periode - Per faseovergang	<b>Actualisering:</b> - Op aangeven projectleider - Per faseovergang
<b>Kwaliteitsborging:</b> - Bij rapportage periode (Projectcontrol)	<b>Kwaliteitsborging:</b> - Bij rapportage periode (Projectcontrol) - Per faseovergang	<b>Kwaliteitsborging:</b> - Bij rapportage periode (Projectcontrol) - Per faseovergang	<b>Kwaliteitsborging:</b> - Bij rapportage periode (Projectcontrol) - Per faseovergang
<b>Inzet externe planningsexpert</b> - Nee	<b>Inzet externe planningsexpert</b> - Nee	<b>Inzet externe planningsexpert</b> - Nee / optioneel	<b>Inzet externe planningsexpert</b> - Ja

Het is verstandig om in een planning bepaalde marges op te nemen zodat in het geval van vertraging de einddatum niet direct in gevaar komt. Aan het begin van een project zijn nog niet alle risico's inzichtelijk en onzekerheden blijven altijd bestaan. Hier dient dan ook rekening mee gehouden te worden bij het opstellen van een planning.

Het is de verantwoordelijkheid van de projectleider om een planning op te stellen. Hij of zij is ook verantwoordelijk voor het bewaken van deze planning. Indien de projectleider merkt dat de tijdsplanning onder druk komt te staan dient hij actie te ondernemen. Het vraagt om oplossingen te zoeken, bijvoorbeeld door de inzet van extra medewerkers of te onderzoeken of er efficiëntere manieren van werken zijn om tijdswinst mogelijk te maken. Bij de [voortgangsrapportage](#) en voortgangsoverleggen bespreekt de projectleider de planning en keuzemogelijkheden met de (gedelegeerd) opdrachtgever. De projectleider draagt daarmee zorg dat de opdrachtgever niet voor verrassingen komt te staan. In het geval dat duidelijk is dat opleverdata niet gehaald kunnen worden en mogelijk opgeschoven moeten worden dient de projectleider dit altijd voor te leggen aan de (gedelegeerd) opdrachtgever.

De procesbeschrijving [planningsmanagement](#) beschrijft de stappen die worden doorlopen bij het opstellen en bewaken van de projectplanning.

Bij het werken aan een planning kan gebruikt gemaakt worden van verschillende tools. Het is aanbevolen om hiervoor MS Project te gebruiken bij L en XL projecten. Bij de kleinere projecten volstaat een lijst met mijlpalen en activiteiten in bijvoorbeeld Excel.

## 11.7 Organisatie (capaciteitsmanagement)

---

### 11.7.1 Samenstellen projectteam

Het goed uitvoeren van een project wordt voor een belangrijk deel bepaald door het projectteam dat hieraan werkt. Een belangrijk aandachtspunt daarin is de verdeling van de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de verschillende betrokkenen bij een project. Het is van belang dat dit wordt vastgelegd in het [projectplan](#).

Wanneer er een [projectopdracht](#) is, stelt de (gedelegeerd) opdrachtgever een projectleider aan via de teamleider. De projectleider stelt vervolgens samen met verschillende teamleiders zijn/haar projectteam samen. De opdracht, de grootte van het project en de fase waarin het zich bevindt bepalen welke rollen er in een team nodig zijn en welke taken en verantwoordelijkheden daarbij horen.

### 11.7.2 Capaciteitsmanagement

Bij grote projecten vraagt het om de benodigde inzet van mensen constant te matchen met de planning en het plan van aanpak. Om dit goed te doen is het nodig een capaciteitsoverzicht bij te houden van het project, zodat overzicht hebt wanneer inzet nodig is. Dit vraagt van de projectleider om helder en inzichtelijk te maken wat hij/zij nodig heeft aan capaciteit. Een overzicht hiervan dient gedeeld te worden met het kernteam zodat hiervoor gerichte actie ondernomen kan worden om deze capaciteit ook daadwerkelijk beschikbaar te hebben. De procesbeschrijving [capaciteitsmanagement](#) beschrijft de stappen die hiervoor doorlopen moeten worden.

Binnen projecten wordt ook gebruik gemaakt van inhuur. Via deze link ([Inhuur van Personeel](#)) lees je meer over de inhuur van personeel; inhuur loopt altijd via de teamleider. Inhuur wordt waar mogelijk doorbelast op projecten. Op dit moment wordt uitgewerkt hoe ook vast personeel doorbelast wordt aan een project. Vanaf dan wordt het ook mogelijk explicieter te sturen op fte en de kwaliteit van gevraagde capaciteit.

## 11.8 Informatie (informatiebeheer)

---

Om een project beheerst uit te voeren is informatie essentieel. Projectmedewerkers dienen over de juiste en actuele informatie te beschikken en het moet mogelijk zijn om zaken terug te vinden. Dit vraagt om goed informatiebeheer.

### 11.8.1 Informatiebeheer

Het beschikbaar hebben en actueel houden van projectdocumentatie is van groot belang voor een efficiënte uitvoering van het project. Hiervoor moet worden gezorgd dat alle bestanden die zijn gemaakt en opgeslagen in het documentbeheersysteem snel, nauwkeurig en zonder dubbelzinnigheid kunnen worden geïdentificeerd.

Documentum of Sharepoint/Teams wordt gebruikt als archiefsysteem binnen de provincie. Documentum wordt gebruikt voor lopende projecten en Sharepoint/Teams voor nieuwe projecten. In dat laatste geval is het niet meer nodig in Documentum te archiveren. Voor de vindbaarheid van documenten en eenduidigheid van het projectdossier wordt het projectdossier opgebouwd volgens een vast format, zoals weergegeven in het document [Structuur Documentum/Sharepoint](#). Na afloop van het project wordt het projectdossier opgeschoond en overgedragen aan DIV. Het is de verantwoordelijkheid van de projectleider om de projectdocumentatie op orde te hebben. Hij/zij kan daarbij ondersteund worden door een adviseur documentatie en projectondersteuners. De procesbeschrijving [projectdocumentatie](#) beschrijft hoe projecten gedocumenteerd moeten worden.

### 11.8.2 Richtlijnen voor bewaartermijnen

Voor het bewaren van projectdocumenten zijn verschillende richtlijnen van toepassing. De belangrijkste daarvan is de [Archiefwet](#) en [Classificatie van documenten](#). De Archiefwet schrijft voor hoe lang documenten bewaard moeten worden. Via de metadata aan de projectdocumenten wordt dit geregeld.

Daarnaast mag ook niet alle informatie zomaar opgeslagen worden, hiervoor geldt de [classificatie van documenten](#). Bedrijfsgevoelige informatie mag bijvoorbeeld niet in een persoonlijke map opgeslagen te worden. In de procesbeschrijving [projectdocumentatie](#) staat beschreven aan welke richtlijnen moet worden voldaan.

## 11.9 Kwaliteit (kwaliteitsmanagement)

---

Om zorg te dragen dat het projectresultaat over voldoende kwaliteit beschikt en de werkzaamheden zorgvuldig worden uitgevoerd is het van belang te sturen op kwaliteit. Kwaliteitsmanagement omvat al die activiteiten die op er op gericht zijn de kwaliteit van het project te waarborgen. Het sturen op kwaliteit kan op verschillende niveaus:

- Kwaliteit van product: om zorg te dragen dat product van voldoende kwaliteit is dienen de juiste eisen (KES) vastgelegd te worden in het contract met aannemer.
- Kwaliteit van proces: om zorg te dragen dat de werkzaamheden voldoende zorgvuldig worden uitgevoerd, worden ook proceseisen vastgelegd in het contract met de aannemer.

De aannemer heeft hierin een eigen verantwoordelijkheid om deze kwaliteit door middel van kwaliteitsmanagementsysteem (ISO norm 9001) aan te tonen. Het vraagt van de projectleider gedurende het traject met de aannemer om regelmatig te toetsen of aan deze gestelde eisen ook wordt voldaan. Dit kan door middel van toetsmomenten of het organiseren van audits. Het vraagt ook alert te zijn en een melding te doen wanneer je tekortkomingen signaleert.

Kwaliteitsmanagement begint echter natuurlijk bij het eigen handelen en dat van het projectteam. De basis wordt gelegd door te werken volgens het handboek Projectmanagement en het voldoen aan de gestelde kwaliteitseisen van de Provincie Utrecht. Het faseren van een project, het volgen van de processen en het sturen op projectbeheersing zorgen voor toetsbaarheid en controle van ten aanzien van de kwaliteit van een project.

Kwaliteit vraagt ook een proces in te richten binnen een project om te blijven leren en verbeteren. Dit kan door het uitvoeren van een [projectevaluatie](#) aan het einde van iedere fase en het laten landen van de uitkomsten in een geactualiseerd projectplan. Binnen het domein Mobiliteit worden er ieder jaar ook een aantal specifieke projecten uitgekozen voor een uitgebreidere evaluatie. Door zorgvuldig met deze leerervaringen om te gaan wordt het mogelijk de PDCA-cyclus te doorlopen.

## 11.10 Voortgangsrapportage

---

De projectleider rapporteert volgens een vaste cyclus aan de (gedelegeerd) opdrachtgever om de stand van zaken van het project te communiceren. Verloopt het project volgens plan? Waar liggen aandachtspunten? Dit rapporteren gebeurt door middel van een [voortgangsrapportage](#). Het rapporteren aan de (gedelegeerd) opdrachtgever dient minimaal eens per kwartaal te gebeuren, maar kan ook meer zijn indien projectleider en opdrachtgever dit wenselijk vinden. Bij iedere voortgangsrapportage wordt ook een geactualiseerd kasritme opgenomen.

De projectopdracht/ het projectplan dient hierbij als baseline waarbij de voortgangsrapportage beschrijft hoe het zich verhoudt tot de vastgestelde beheersaspecten in het projectplan. Het wordt daarmee inzichtelijk of het project nog binnen vastgestelde scope blijft of dat het nodig is aanvullende maatregelen te treffen.

Deze voortgangsrapportage wordt besproken met het projectteam en voorgelegd aan de (gedelegeerd) opdrachtgever. De (gedelegeerd) opdrachtgever bespreekt deze uitkomsten zelf ook in het kernteam. Hij of zij doet dit aan de hand van een geaggregeerde rapportage over het totale portfolio aan projecten / het programma. Binnen deze cyclus van rapporteren vindt ook een herijking van de risico's plaats.

In de procesbeschrijving opstellen voortgangsrapportage wordt beschreven welke stappen je doorloopt om tot een voortgangsrapportage te komen. Voor het opstellen van een voortgangsrapportage kan het format Voortgangsrapportage gebruikt worden.

Voor alle XL projecten geldt conform de Nota Investeren dat ze regelmatig rapporteren naar PS. Dit gebeurt in de reguliere P&C cyclus via een aparte toelichting per groot project.

## 11.11 Behandelen faseovergang

---

Een belangrijk aspect van beheersing is het gefaseerd uitvoeren van een project. Deze gefaseerdheid vraagt om bij iedere faseovergang te reflecteren op de verrichte werkzaamheden in een projectfase en hier verantwoording over af te leggen. Dit is de verantwoordelijkheid van de projectleider en de verantwoording wordt voorgelegd aan de (gedelegeerd) opdrachtgever. Indien gewenst kan er voor de faseovergang gekozen worden een kritische externe blik in te zetten door het organiseren van een gate review. Dit kan bijvoorbeeld voor het [besluit tot start van de aanbesteding](#).

In een faseovergangsdokument legt de projectleider zaken vast als: Hoe zag het verloop van de fase er uit? Wat ging goed en wat kon beter? Er kan hierbij gebruik gemaakt worden van de uitkomsten uit de [projectevaluatie](#) die aan het einde van iedere fase wordt opgesteld. Daarnaast biedt het gebruik van een faseovergangsdokument de mogelijkheid om verantwoording af te leggen van punten die nog niet volledig afgerond zijn en meegenomen worden naar de volgende fase. Bij het doorlopen van de [faseovergang](#) wordt het format faseovergangsrapport gehanteerd. Na goedkeuring door de (gedelegeerd) opdrachtgever kan de stap naar een nieuwe fase worden gezet. Iedere nieuwe fase vraagt om het actualiseren van de [projectopdracht](#) en [projectplan](#). In het geval dat bij deze faseovergang ook sprake is van een overdracht van verantwoordelijkheden voor de betrokken projectleiders, dan dienen beide projectleiders betrokken te worden bij het opstellen van het faseovergangsdokument en het tekenen daarvan.

## 12. Aanbesteden en contracteren

---

### 12.1 Inleiding

---

Voor een project is het vaak nodig producten of werkzaamheden in te kopen. Om het proces van aanbesteden en contracteren zorgvuldig uit te voeren, dienen verschillende stappen te worden doorlopen en de juiste expertise tijdig en op het juiste moment ingeschakeld te worden. Deze stappen vinden in verschillende projectfasen plaats en worden in dit hoofdstuk als een samenhangende activiteit beschreven.

### 12.2 Aanbestedingsstrategie en strategisch inkoopplan

---

Wanneer in de ontwerpfase duidelijkheid ontstaat over het ontwerp kunnen de voorbereidingen voor het inkoopplan getroffen worden. Een aanbestedingsstrategie en strategisch inkoopadvies kan uitgewerkt worden. De basis voor het opstellen van deze strategie is het risicodossier. Deze uitwerkingen leg je aan het begin van de voorbereidingsfase vast en landen uiteindelijk in het [inkoopplan](#). Dit inkoopplan wordt ook aan het begin van de voorbereidingsfase opgesteld en vastgesteld samen met het projectplan door de (gedelegeerd) opdrachtgever.

Binnen het domein Mobiliteit geldt het uitgangspunt dat gekozen wordt voor een "UAV-gc contract, tenzij.." Tegelijkertijd wil je ook altijd risico-gestuurd de afweging maken welk contract het best passend is bij de uit te vragen werkzaamheden. Het vraagt daarmee een bewuste keuze te maken. Het is hiervoor nodig op tijd te beginnen met het opstellen van een aanbestedingsstrategie. Dit hoeft echter niet altijd gedaan te worden, zeker niet wanneer het om een kleine aanbesteding gaat. In het geval van grote projecten (> 5 miljoen) en hoog risicoprofiel boven de grens van een Europese aanbesteding, is het verstandig dit al voor het einde van de ontwerpfase vast te leggen. Deze aanbestedingsstrategie is dan ook input voor de bestuurlijke besluitvorming (GS besluit).

Deze stappen zijn de verantwoordelijkheid van de projectleider. Om hier de juiste keuzes in te kunnen maken is het van belang al bij het begin van het project een Inkoper te betrekken. Samen kunnen er afspraken gemaakt worden wat er nodig is in het project en op welke momenten het van belang is de inkoper te betrekken.

### 12.3 Opstellen inkoopplan

---

Een inkoopplan beschrijft welke diensten en werkzaamheden je wilt uitvragen aan de markt. Het inkoopplan dient in de voorbereidingsfase als bijlage bij een projectplan opgenomen te worden. Het inkoopplan wordt met input van het projectteam door de projectleider opgesteld. Op basis van een [projectraming](#) (SSK-raming) wordt bepaald wat de richtprijs is van de inkoop. Bij het opstellen en vaststellen van het inkoopplan wordt ook de inkoper van het domein Bedrijfsvoering betrokken.

Een aandachtspunt bij het opstellen van een inkoopplan is om vanuit rechtmatigheid en waardebeoordeling keuzes te maken.

Voor het opstellen van een inkoopplan kan dit voorbeeld [inkoopplan](#) gebruikt worden.

### 12.4 Voorbereiden aanbesteding, voorbereiden contract en contractbeheersplan

---

De waarde van de opdracht en het soort opdracht dat je wilt uitvragen bepaalt hoe het aanbestedingsproces er uit ziet. Via deze link [Starten Inkoop / Aanbesteding](#) is meer te lezen over de verschillende inkoopprocedures.

Wanneer het niet om een enkelvoudige aanbesteding gaat, dient altijd de Inkoper bij de voorbereidingen voor aanbesteding betrokken te worden.

Wanneer duidelijk is welke diensten en werkzaamheden nodig zijn voor een project en gekozen is hoe deze in te kopen, wordt het ook mogelijk een contract voor te bereiden. Het uitgangspunt van de provincie Utrecht is om te werken met een UAV-gc contract. Daarnaast is het uitgangspunt ook dat altijd gewerkt wordt met 'EMVI, tenzij..'. Voor het schrijven van dit contract dient gebruik gemaakt te worden van basis formats die verkrijgbaar zijn via dit Provinciaal contractenbuffet. Hier staan ook de collectieve eisen sets gepubliceerd die in overeenstemming met de andere provincies zijn opgesteld (o.a. wegen, vaarwegen, verkeersregelininstallaties) en de eisen set van de provincie Utrecht, welke moeten gebruikt bij het opstellen van de contractstukken.

Het opstellen van het contract kan je als projectleider in bijna alle gevallen laten uitvoeren door het ingenieursbureau. Zij kunnen ook helpen bij het opstellen van een (concept) contractbeheersplan (contractmanagementplan). Voor het uitvragen van diensten en producten werkt de provincie Utrecht met een raamcontract Ingenieursdiensten. Om te beoordelen of de gevraagde producten en diensten binnen het raamcontract vallen, kunnen de processtappen gevolgd worden zoals beschreven in de Werking ROKID 2020-2024 (RO nr 1162).

Vlak voor de start van de aanbesteding stel je ook een contractraming op. Deze raming stelt het te verwachte aanbestedingsbedrag weer, het bedrag dat nodig is om de aannemer te betalen voor het af te sluiten contract. Deze raming wordt ook opgesteld door het ingenieursbureau. Het ingenieursbureau levert deze twee weken voor de beoogde start van de publicatie op. Deze contractraming bespreekt de projectleider met de inkoper en andere belangrijke betrokkenen.

In lijn met de [Nota Investeren](#) dient bij complexe investeringen ook het Tenderboard van de provincie Utrecht betrokken te worden. Alle A-aanbestedingen (hoog-risicovol) dienen hier langs te komen. Voor deze aanbestedingen is de inzet van een gate review ook van belang.

## 12.5 Aanbestedingsbesluit

---

De definitieve aanbestedingsplannen worden ter goedkeuring voorgelegd aan de (gedelegeerd) opdrachtgever voor een [Besluit tot start Aanbesteding](#). Belangrijk bij het voorleggen van de stukken is ook inzichtelijk te maken wat de top risico's zijn van de aanbesteding en of/hoe je deze verlegd hebt naar de opdrachtnemer. Wanneer hierover een besluit is genomen door de opdrachtgever is het van belang dit schriftelijk vast te leggen. Na dit besluit kan de aanbesteding op de markt worden gebracht. Dit besluit markeert het einde van de voorbereidingsfase en het begin van de realisatiefase.

## 12.6 Aanbesteden en gunningsbesluit

---

Voor een Europese aanbesteding zijn er twee gangbare aanbestedingsprocedures: de openbare en de niet-openbare procedure. Beide procedures kennen een moment van publicatie: een openbare kennisgeving van de opdracht die verplicht moet worden gepubliceerd via TenderNed. De publicatie bevat o.m. een beschrijving van de opdracht, de aanbestedingsprocedure, uitsluitingsgronden, minimumeisen, gunningscriteria en contractstukken. Alle nationale en Europese aanbestedingen binnen het domein vinden plaats onder regie van de inkoper.

Wanneer de aanbestedingsstukken gedeeld zijn volgt een periode om een aanbieding te maken. Deze aanbestedingsprocedure dient te resulteren in meerdere inschrijvingen. Dit zijn de aanbiedingen van marktpartijen. Om marktpartijen de kans te geven vragen te stellen over de aanbesteding wordt gewerkt met een [Nota van Inlichtingen](#).

Daarna volgt een periode om de inschrijvingen te beoordelen. Deze worden beoordeeld met scores aan de hand van vooraf gestelde criteria. De opdracht wordt aan de winnende inzending gegund. Hiervoor wordt een [Gunningsbesluit](#) genomen. Bij deze procedure en het gunningsbesluit is altijd een inkoper betrokken. De inkoper stelt een proces verbaal van inschrijving op (een verslag van het doorlopen proces en uitkomst van de aanbesteding). Op basis daarvan stelt de projectleider samen met de inkoper een gunningsadvies op. Dit document wordt voorgelegd aan de gemandateerde samen met een brief voor het voornemen tot gunning en afwijzing.

Na deze voorlopige gunning volgt nog een wettelijk vastgestelde bezwaartermijn waarna de gunning definitief gemaakt wordt. Intern kan er een opdracht gegeven worden en een verplichting aangemaakt worden.

## 12.7 Contracteren en start werkzaamheden

---

Wanneer de opdrachtnemer is gecontracteerd, wordt veelal gestart met een Project Start Up. Het opbouwen en onderhouden van een nauwe samenwerking tussen opdrachtgever en Opdrachtnemer is van belang. Hiervoor worden ook Project Follow Ups georganiseerd evenals reguliere afstemmomenten en overleggen met de opdrachtnemer. Na contractering start ook het contractmanagement, of zoals in de meeste gevallen de systeemgerichte contractbeheersing.

## 12.8 Contractmanagement / Systeemgerichte contractbeheersing (SCB)

---

Binnen de provincie Utrecht wordt in de meeste gevallen gewerkt met systeemgerichte contractbeheersing. Dit betekent dat de verantwoordelijkheid en aantoonbaarheid voor het voldoen aan eisen in het contract bij de opdrachtnemer(aannemer) ligt. De opdrachtnemer dient zijn opdracht te beheersen en met registraties aan te tonen dat (deel)producten voldoen aan de eisen. Het belangrijkste element om dit aan te tonen is het werken met een kwaliteitsmanagementsysteem (ISO norm 9001). De opdrachtnemer beschrijft in zijn kwaliteitsmanagementplan zijn processen, de risicobeheersing, het tijdig signaleren van afwijkingen en het tijdig nemen van maatregelen. De rol van het projectteam van de provincie is om te toetsen of het kwaliteitsmanagementsysteem van de opdrachtnemer functioneert. Toetsen kan plaatsvinden d.m.v. audits, systeemtoetsen en proces- en producttoetsen. Dit toetsproces is risicogestuurd ingericht en dient geëvalueerd en verbeterd te worden door het doorlopen van een PDCA-cyclus. Hiermee zorgt de projectleider er voor te voldoen aan de contractuele verplichtingen en daarmee de rechtmatigheid van de betaling.

Het contractbeheer is in principe de verantwoordelijkheid voor de contractmanager. Wanneer niet met het IPM-model gewerkt wordt, is het veelal de projectleider zelf die hier een belangrijke rol in heeft.

## 12.9 Contractwijzigingen

---

Gedurende de werkzaamheden tijdens de realisatiefase kan het blijken dat werkzaamheden extra tijd of inzet vragen. Dit vraagt om meerwerk. In je projectenbudget is hiervoor een ruimte onvoorzien van 15% ruimte gereserveerd. Het kan ook blijken dat er werkzaamheden verricht moeten worden die niet in het contract zijn vastgelegd. In dat geval is het nodig een contractwijziging aan te brengen. Hiervoor kan het interne proces [contractwijzigingen](#) doorlopen worden. Bij deze wijzigingen is het van belang om deze te toetsen op de rechtmatigheid. Betrek hiervoor de aanbestedingsjurist. Daarnaast dienen bij deze afweging ook de (politieke- en/of maatschappelijke) risico's in beeld gebracht te worden. Het is hierbij van belang dat hierover het gesprek gevoerd wordt met de (gedelegeerd) opdrachtgever, project controller, juridisch adviseur en eventueel beheerder.

Belangrijk is dat de project controller in de rapportages een duidelijk onderscheid krijgt in de rapportages tussen meerwerk en scopewijzigingen.



# 13 Communicatie en omgeving

## 13.1 Inleiding

Projecten worden meestal in een complexe omgeving uitgevoerd en kunnen (politiek) gevoelig zijn. Ze kennen een krachtenveld aan factoren die invloed uitoefenen op het project. Het in beeld brengen van de actoren die deze invloed uitoefenen helpt om het krachtenveld te begrijpen en hier op een juiste manier mee om te gaan.

Heldere en eenduidige communicatie draagt bij aan het creëren van de juiste beeldvorming over het project (aanleiding, doel en randvoorwaarden) en de ruimte die er is voor participatie. Communicatie biedt de omgeving een basis voor begrip en vertrouwen en mogelijkheden om mee te kijken en/of om mee te doen.

De provincie Utrecht vindt communicatie en het betrekken van inwoners, ondernemers en andere overheden bij projecten essentieel voor een goede projectuitvoering. In dit hoofdstuk worden de belangrijkste activiteiten besproken.

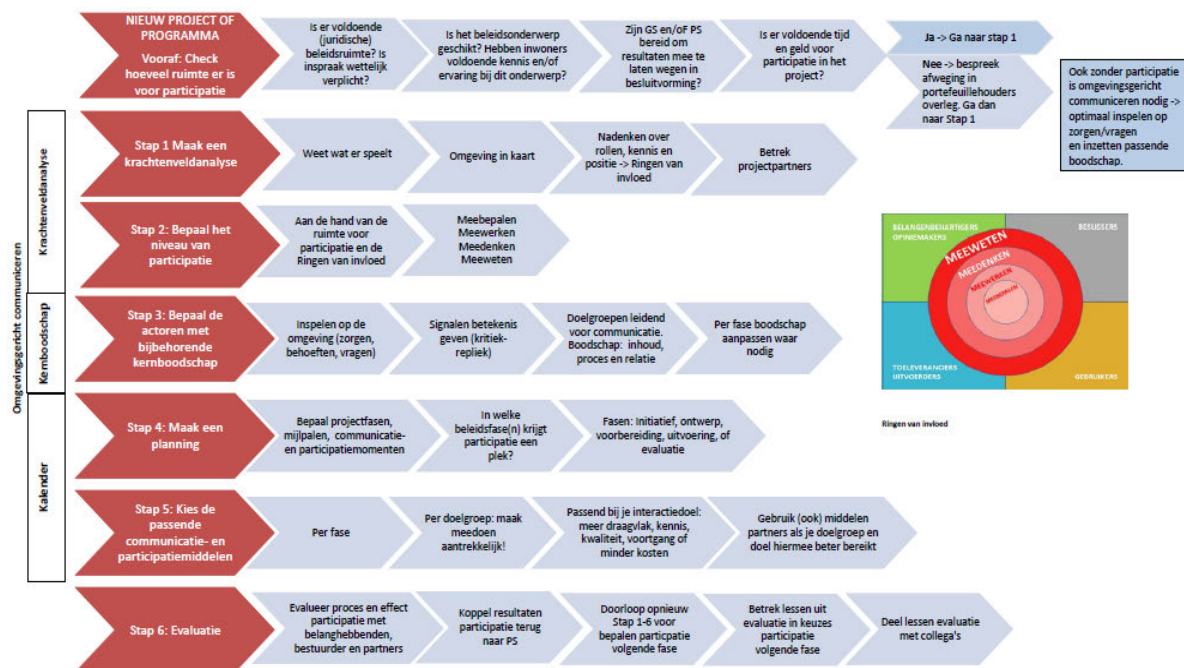
De projectleider is in principe verantwoordelijk voor de communicatie en het omgevingsmanagement van het project. Wanneer het om grote of complexe projecten gaat, kan er gekozen worden om een communicatieadviseur toe te voegen aan een projectteam. Bij XL projecten wordt vaak conform het IPM model ook een omgevingsmanager aangesteld.

## 13.2 Een goede start: bepaal wat een project nodig heeft

Begin een project met het bepalen hoeveel ruimte er is voor participatie en wat de randvoorwaarden zijn van het project. Is inspraak wettelijk verplicht? Hoe is de bestuurlijke bereidheid om de uitkomsten van participatie mee te nemen in de besluitvorming? Onder de Omgevingswet is het organiseren van een participatietraject verplicht, dus onderschat de noodzaak niet bij de start van een project.

In deze [bijlage](#) zijn de belangrijkste stappen om tot een participatietraject bij mobiliteitsprojecten te komen opgenomen.

Stappenplan (inwoner)participatie bij mobiliteitsprojecten



### 13.3 Omgeving- en krachtenveldanalyse

---

Een van de eerste activiteiten die je verricht bij het opstellen van een participatietraject is om de omgeving in beeld te brengen. Welke partijen zijn er betrokken, hoe gevoelig ligt dit project, hoe raakt het aan andere projecten en met welke 'lastige hobbels' krijg je te maken tijdens dit project? Hoe meer je de omgeving in beeld brengt en de zaken waar je tegen aan kunt lopen hoe meer je kan anticiperen op wat komen gaat. Dit [overzicht](#) helpt je om eenvoudig de belangrijkste aspecten van de omgeving in beeld te brengen.

### 13.4 Stakeholderanalyse

---

Wanneer je een goed beeld hebt van de omgeving wordt het mogelijk de belangrijkste actoren in beeld te brengen. Het is van belang om deze betrokken partijen goed mee te nemen in het project. Het doel van stakeholdermanagement is het creëren van draagvlak en steun bij alle betrokken partijen.

Gedurende het project onderhoud je een relatie met de stakeholders. Communicatie en stakeholderparticipatie zijn hierbij belangrijke elementen. Deze moeten passen bij de stakeholders en de rol die zij spelen ten aanzien van het project.

Een aantal stappen is daarbij van belang:

- Het in beeld brengen van de belangrijkste stakeholders en hoe zij zich verhouden tot het project. Dit doe je aan het begin van het project.
- Het vaststellen welke mate van beïnvloeding er is in een project. Sommige zaken liggen vast, voor andere geldt dat hier ruimte is om keuzes in te maken.
- Pas dan kan gekeken worden naar de mate van betrokkenheid die je stakeholders wilt geven ten aanzien van het project(besluit). Er zijn verschillende vormen van betrokkenheid: *meeweten, meeadviseren, meedenken, meedoen, meebeslissen*.
- De betrokkenheid kan per fase verschillen. In de initiatief- en definitiefase kan je een brede groep van stakeholders laten meedenken en meeweten om zo input voor het project te verzamelen, terwijl je in een latere fase juist specifieke partijen wilt betrekken om actief mee te doen om het project te laten slagen. Vaak kent de participatie daarmee een soort van trechtermodel.
- Het helpt alle partijen wanneer je deze rollen en verwachtingen transparant communiceert.

Het uitvoeren van een stakeholderanalyse is een doorlopende activiteit. Deze moet constant geactualiseerd worden.

### 13.5 Kernboodschap

---

Wanneer duidelijk is wie de belangrijkste actoren zijn wordt het mogelijk om per doelgroep vast te stellen wat de kernboodschap is die je over wilt overdragen. Deze boodschap is leidend bij de communicatie richting deze doelgroepen. De kernboodschap pas je aan wanneer de situatie hierom vraagt.

### 13.6 Communicatiestrategie en communicatieplan

---

Hoe je de belangrijkste stakeholders wilt betrekken in je project en hoe je wilt communiceren over je project leg je vast in een communicatiestrategie. Je zet dit ook uit in de tijd en geeft aan per fase wat er nodig is. Een communicatiestrategie stel je op in overleg met een [communicatie adviseur](#). Deze communicatiestrategie wordt vastgelegd in het [projectplan](#) en dient daarmee bij iedere nieuwe fase geactualiseerd te worden.

Specifieke aandacht in de communicatiestrategie vragen de bestuurlijke beslis- en informatiemomenten. Voor advies over de communicatiemomenten richting GS, PS en statencommissies stem je af met de woordvoerder en de bestuursadviseur van de gedeputeerde.

In een communicatieplan beschrijf je de concrete activiteiten die je gedurende het project gaat verrichten op het gebied van de omgevingsmanagement en communicatie. Een format voor een communicatieplan vind je hier. Zeker bij grote projecten is het van belang dit goed uit te werken.

Om zorg te dragen dat je het overzicht behoudt in de activiteiten die je gaat verrichten kan je bijvoorbeeld gebruik maken van een communicatiekalender.

## 13.7 Communicatie en participatieactiviteiten

Wanneer je duidelijk hebt hoe je wilt communiceren over project en hoe je stakeholders wilt laten participeren in je project, wordt het mogelijk na te denken over de concrete invulling daarvan. De communicatie adviseur kan je daarbij helpen.

Vormen van communicatie en participatie waaraan gedacht kan worden zijn:

- Inloopmomenten
- Nieuws- of bewonersbrieven
- Persberichten voor (social) media
- Persgesprekken/-interviews
- Werkbezoeken, rondleidingen
- Verhalen, filmpjes via websites, social, Huis-aan-huis
- Werk- of ontwerpatelier
- Klankbordgroepen
- Keukentafelgesprekken

Voor meer inspiratie aan voorbeelden kan je deze Toolbox communicatie en participatie raadplegen. Daarnaast zijn er ook verschillende websites om te raadplegen over participatie, zoals bijvoorbeeld Participatiewijzer

### *Handreiking organiseren communicatie- en participatie momenten*

De hoeveelheid communicatie en participatiemomenten die je organiseert tijdens een project is afhankelijk van de grootte, de omgevingen de gevoeligheid van het project. Er zijn echter wel een aantal minimale momenten te geven waarop het nodig is om de omgeving te informeren over het project.

Onderstaande handreiking geeft deze minimale momenten aan:

<b>Communicatiemoment 1</b> ( definitiefase)	Informeren over de start van het project. Duidelijk aangeven wat de doelstellingen en kaders zijn. Ophalen wensen/voorstellen vanuit de omgeving. Toetsen van draagvlak.
<b>Communicatiemoment 2</b> (ontwerpfase)	Tussentijds informeren, bijvoorbeeld t.b.v. een variantenafweging. Toetsen van draagvlak.
<b>Communicatiemoment 3</b> (ontwerpfase)	Informeren wat de voorgenomen projectmaatregelen zijn. Toetsen van draagvlak hiervoor. Bij voldoende draagvlak aangeven wat de gewenste datum is voor het ontwerpbesluit.
Bestuurlijk Besluit (GS/PS)	
<b>Communicatiemoment 4</b> (voorbereidingsfase)	Informeren dat het projectbesluit genomen is. Toelichting op hoofdlijnen over het verdere projectverloop. Ophalen van wensen/voorstellen m.b.t. bereikbaarheid en omleidingsroutes.
<b>Communicatiemoment 5</b> (realisatiefase)	Informeren in detail over omleidingsroutes, bereikbaarheid, planning, overlast etc.

## 13.8 Omgevingswet en participatie

Vanaf 2021 treedt de Omgevingswet in werking. Een belangrijk aspect van deze wet is het centraal stellen van inwoners, ondernemers en andere overheden bij het realiseren van plannen in de fysieke leefomgeving. Dit is voor de provincie Utrecht al een belangrijk aandachtspunt. Het vraagt echter om participatie nog meer onderdeel te laten zijn van een project en de uitkomsten mee te nemen in de afwegingen van een project. Het goed organiseren van een participatietraject vraagt dan ook om extra aandacht in de eerste fasen van een project. Daarnaast vraagt de Omgevingswet om bij de start van een project hierover breed te communiceren.

De Omgevingswet vraagt daarmee om aanpassingen in de werkprocessen. Dit is op dit moment nog volop in ontwikkeling. Via deze link [Omgevingswet](#) kan je meer lezen over de omgevingswet en wat dit betekent voor de werkprocessen van de provincie Utrecht.

## 14 Juridische zaken

---

### 14.1 Inleiding

---

Projecten moeten binnen de juridische kaders die van toepassing zijn op een project uitgevoerd worden. In dit hoofdstuk wordt beschreven waar je aan welke juridische zaken je moet denken in een project en wanneer je de hulp van een juridisch adviseur inschakelt.

### 14.2 Een goede start: de projectvoorbereiding

---

Schakel in de initiatieffase van een project een domeinjurist in. Dit kan via [juridisch.advies.MOB@provincie-utrecht.nl](mailto:juridisch.advies.MOB@provincie-utrecht.nl). Zij kunnen meedenken over de juridische kaders die van toepassing zijn op het project, de kansen en eventuele juridische knelpunten waar in het project tegen aan gelopen kan worden. Ook kunnen zij vanuit juridisch oogpunt beoordelen wat nodig is voor de realisatie van het project.

Belangrijk is dat je aan het einde van de projectvoorbereiding antwoord kunt geven op een aantal basisvragen.

Vanuit juridisch perspectief zijn de volgende vier W's van groot belang:

- 1 Wie?** Wie hebben we nodig om de resultaten op te leveren (zowel in- als extern?)
- 2. Welke wijze?** Op welke wijze gaan we het project uitvoeren? Welke aanpak kiezen we?
- 3. Waarmee?** Wat hebben we nodig aan hulpmiddelen, methoden, etc, om de resultaten op te leveren?
- 4. Whoops?** Wat kan er allemaal misgaan? Welke risico's kleven er aan het project en welke maatregelen kunnen we nemen om de risico's te beperken?

Aan de hand van deze [juridische checklist](#) kan je nagaan waar je nagaan wat aandacht vraagt in jouw project.

### 14.3 Juridische hulp tijdens het project

---

Ook bij de uitwerking van het project kunnen de domeinjuristen adviseren. Bijvoorbeeld door te helpen bij het opstellen van een intentie-, samenwerkings- of realisatieovereenkomst. Bijzondere aandacht vragen projecten of overeenkomsten waarbij geldstromen plaatsvinden tussen twee of meer overheden. Daarnaast dienen de juristen geraadpleegd te worden bij geschillen op contractueel gebied of in conflicten met uitvoerende partijen.

#### *A-of B-stukken*

Daarnaast schakel je de domeinjurist in bij het opstellen van een A- of B- stuk. Bij de beoordeling van een bestuurlijk stuk kijken de domeinjuristen met name naar de formulering van beslispunten, de

juridische paragraaf (staan het juridisch kader en de juridische risico's goed beschreven?) en de kopjes *wettelijke grondslag* en *mandaat*. Hoewel in bestuurlijke stukken enkel wordt gesproken over mandaat, gaat het steeds om de vraag wie bevoegd is een bepaalde rechtshandeling te verrichten. Het kan dus ook gaan om volmacht of machtiging. De domeinjuristen kunnen beoordelen wie waartoe bevoegd is.

Meer informatie over de juridische paragraaf in A- en B-stukken kun je lezen op het serviceplein Juridische zaken.

---

## 14.4 Doorlooptijd

---

Sommige juridische processen kosten tijd. Het is goed te beseffen dat bijvoorbeeld het opstellen of het aanpassen van een overeenkomst enkele weken in beslag kan nemen. Bespreek daarom eerst met de jurist welke termijnen haalbaar zijn en houd hier rekening mee in je planning. Dit geldt ook voor de beoordeling van een A- of een B-stuk: stem tijdig met de juristen af of zij in de gelegenheid zijn om naar het stuk te kijken en lever een stuk minimaal een week vóór de aanleverdatum bij de juristen aan.

---

## 14.5 Overleg collega-juristen of advocaten

---

Waar nodig schakelen de domeinjuristen met collega-juristen van BDV. In sommige gevallen kan het wenselijk en/of noodzakelijk zijn om een advocaat in te schakelen. Dit proces loopt via de domeinjuristen.

---

## 14.6 Rollen en verantwoordelijkheid

---

Hoewel de juristen graag bereid zijn je te adviseren, blijft de verantwoordelijkheid voor het project bij de projectleider en de betreffende projectmedewerkers liggen. Van de projectleider en projectmedewerkers wordt verwacht dat zij beschikken over juridische basiskennis op het terrein waarin zij werkzaam zijn. Op de Wiki pagina Juridische zaken vind je een overzicht van onderwerpen die voor jou van belang kan zijn.

---

# 15 Ondersteunende systemen

---

---

## 15.1 Inleiding

---

Ondersteunende (informatie) systemen maken het werken in projecten efficiënter en helpen bij het uniformeren, delen en transparant maken van informatie die nodig is voor een project. In dit hoofdstuk worden de belangrijkste systemen besproken.

---

## 15.2 Documentum

---

Documentum is een systeem voor documentenbeheer. Projectdocumenten worden bij de provincie Utrecht in dit systeem opgeslagen en gearhiveerd. Het gebruik hiervan is verplicht bij de provincie Utrecht.

---

## 15.3 Laces

---

Laces is een online platform waarin het domein Mobiliteit bij de provincie Utrecht zijn eisenset voor de assets beheert. De informatie in Laces kan beschikbaar worden gesteld als Linked Data.

---

## 15.4 MS Project

---

MS Project is een planningstool dat gebruikt kan worden om de projectenplanning in op te stellen en bij te houden. Het biedt de mogelijkheid om met meerdere planners in een en dezelfde planning te werken.

## 15.5 SAP (Presto)

---

SAP (Presto) is een financieel administratiesysteem dat gebruikt kan worden om de financiële- en projectenadministratie te registreren. Op intranet is te lezen hoe je dit kunt installeren en hiermee kunt werken: Werken met PRESTO en SAP

## 15.6 Provinciaal Contractenbuffet

---

Het Provinciaal contractenbuffet (PCB) biedt noodzakelijke informatie om geïntegreerde contracten op te stellen. Het contractenbuffet biedt formats en eisensets die geheel of gedeeltelijk toegepast kunnen worden in vraagspecificaties. Het doel van het PCB is om op provinciaal niveau meer uniformiteit aan te brengen in contracten.

Wanneer je een contract opstelt, dient je bij het PCB het meest actuele basis format te gebruiken. Tevens staan hier de collectieve eisensets gepubliceerd die in overeenstemming met de andere provincies zijn opgesteld (o.a. wegen, vaarwegen, verkeersregelinstallaties) en de eisenset van de provincie Utrecht (specifiek voor de assets van het domein), welke moeten worden gebruikt bij het opstellen van de contractstukken.

## 15.7 Relatics

---

Relatics is een systeem om projectinformatie in te beheren. In dit systeem kan informatie over eisen, objecten, ruimten, activiteiten, risico's en verificaties worden beheerd in één informatiesysteem.

## 15.8 Sharepoint

---

Sharepoint is een online platform waarin informatie-uitwisseling en samenwerking mogelijk wordt ten aanzien van tekstdocumenten. Het maakt het delen van documenten eenvoudiger en het samenwerken in documenten mogelijk.

## 15.9 Visi

---

Visi is een communicatiesysteem dat gebruikt kan worden voor communicatie en informatieoverdracht in projecten. Deze standaard helpt om communicatieafspraken te structureren, te bewaken en te bewaren. Dit digitale communicatiedossier is vooral een goede tool voor communicatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Het maakt het mogelijk om een projectdossier actueel en volledig te houden. Een aandachtspunt is dat op dit moment het systeem binnen de provincie Utrecht problemen oplevert bij de afronding van een project omdat het niet mogelijk is de informatie uit VISI te archiveren.

## 16 Overzicht verwijzingen procedures en formats

---

Alle procedures en formats zijn opgenomen in het e-Handboek. In onderstaand overzicht zijn de belangrijkste procedures en formats weergegeven.

Bij dit document horen o.a. de volgende **procedures**:

1. Opstellen projectopdracht en projectplan
2. Opstellen voortgangsrapportage
3. Behandelen faseovergang
4. Opleveren, overdracht en decharge
5. Uitvoeren aanbesteden en contracteren
6. Uitvoeren Contractbeheer
7. Beheren project financiën
8. Beheren scopewijziging
9. Wijzigingsbeheer VtW
10. Uitvoeren planningsmanagement
11. Capaciteitsmanagement project
12. Uitvoeren risicomangement
13. Beheren projectdocumentatie
14. Uitvoeren projectevaluatie

Bij dit document horen o.a. de volgende **formats en bijlagen**:

- A. Format projectopdracht
- B. Format projectplan
- C. Format faseovergangsrapport
- D. Format risicodossier
- E. Format VGR
- F. Checklist Juridische zaken
- G. Overzicht onderzoeken totaal
- H. Checklist documenten projectdossier
- I. Classificatie omtrent documenten
- J. Structuur documentum projecten sharepoint
- K. Gunningsadvies
- L. Opleverdossier project
- M. Voorbeeld Proces Verbaal oplevering
- N. Dechargeformulier
- O. Checklist overdracht voorbeeld
- P. Handleiding Werking ROKID 2020-2024
- Q. Gebruikersinstructie Procontract
- R. Bijlage meerwerken-verplichting
- S. Kwaliteitseisen planning
- T. Omgevingsanalyse
- U. Stappenplan participatie
- V. Intake toets (deel A)
- W. Bevindingen toets (deel B)
- X. Toetsverslag (deel C)
- Y. Toetsadvies CM (deel D)
- Z. Inkoopplan
- AA. Communicatieplan

## 17 Referenties en bronvermelding

---

NEN-ISO 21500:2012 nl - Richtlijnen voor projectmanagement

## 18 Definities en afkortingen

---

GROTIK	Geld, Risico, Organisatie, Tijd, Informatie, Kwaliteit
GS	Gedeputeerde Staten
IPM	Integraal Projectmanagement
ISO	Internationale Organization for Standardization
KES	Klant Eis Specificatie
MIP	Meerjaren InvesteringsPlan
MOP	Meerjaren OnderhoudsPlan
OG	Opdrachtgever
OV	Openbaar Vervoer
PCB	Provinciaal Contractenbuffer
PDCA	Plan-Do-Check-Act (Deming-cirkel)
PS	Provinciale Staten
PU	Provincie Utrecht
SAP (Presto)	Systemen, Applicaties en Producten die wordt gebruikt voor de beheersing van het financiële en logistieke proces.
SMART	Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden
SSK	Standaardsystematiek voor Kostenramingen
V&G	Veiligheid & Gezondheid
WBS	Work Breakdown Structure



# Bijlagen

---

## 1. Taken en verantwoordelijkheden van de projectleider

Onderstaande driedeling in projectleiders wordt nu expliciet gehanteerd bij wegen-projecten, maar zal ook gehanteerd gaan worden bij verkeersveiligheid, fiets en OV. Bij grotere projecten wordt het IPM model gehanteerd.

### **Uitgangspunten:**

- Indien de scope van een project in de voorbereidingsfase wezenlijk wijzigt, dan gaat het project terug naar een voorgaande fase en wordt de studie herzien.
- Indien de scope van een project gelijk blijft maar het budget in een latere fase dreigt te worden overschreden, dan vraagt de projectleider van de betreffende fase extra krediet aan.

### **Projectleider Studie (initiatiefase, definitiefase en ontwerpfase)**

Projectleiders Studie studeren op plannen voor het aanpakken van knelpunten op onze (water)wegen. Daarbij werken zij de plannen uit tot voorlopige ontwerpen, bijbehorende SSK-ramingen en diverse onderzoeken op het gebied van leefomgeving, natuur en landschappelijke inpassing. Tevens verkennen zij de juridische procedures en leggen een uitvoeringsbesluit voor aan de politiek. Belangrijk aspect van de werkzaamheden is zorgen voor een goed participatietraject om draagvlak te creëren.

Het gaat bijvoorbeeld om knelpunten op het gebied van verkeersveiligheid, doorstroming en leefbaarheid, op te lossen. Daarnaast beoordeelt de projectleider Studie of (gemeentelijke) ruimtelijke ontwikkelingen van invloed zijn op de verkeersveiligheid van, doorstroming van en leefbaarheid bij provinciale wegen en verkent hij welke oplossingen daarvoor bedacht kunnen worden.

De projectleider Studie is verantwoordelijk voor het proces en de kwaliteit van de uitvoeren studies en onderzoeken.

De projectleider is verantwoordelijk voor o.a. de volgende werkzaamheden:

- Het aantonen van het nut en noodzaak van het project.
- Het tot stand brengen van de te realiseren scope met SSK-raming, masterplanning, risicodossier en duurzaamheidsdossier.
- Eerste aanspreekpunt voor de studie van projecten.
- Samenstellen van de projectgroep en het opstellen van een projectplan voor het project.
- Het in de studie organiseren van een participatie- en communicatieproces zodat de signalen van stakeholders meegewogen kunnen worden in de besluitvorming.
- Zorgdragen voor voldoende intern en extern draagvlak voor het project.
- Coördineren van het proces met de projectgroep, het aanspreken van de projectgroepleden en tijdig bijsturen waar nodig.
- Het adviseren (A/B stukken) van het bestuur om te komen tot (tussentijdse) bestuurlijke besluitvorming over het project/projectrichting (XL).
- Het zorgdragen voor de nodige rapportages richting de opdrachtgever.

Rol van adviseur in de voorbereidings- en realisatiefase:

- Bewaken van het bestuurlijk besluit
- Adviseren over het omgaan met en beheersen van mogelijke risico's.
- Adviseren bij vragen over de studie en gevolgen van scopewijzigingen.
- Adviseren over de nut en noodzaak van het project.

### **Projectleider Voorbereiding (voorbereidingsfase)**

De projectleider Voorbereiding is verantwoordelijk voor de voorbereiding van civiele projecten. Hij doet dit in nauwe samenwerking met de projectleider verkenning/studiefase en de projectleider realisatie. De inhoudelijke plannen van het uitvoeringsbesluit worden bijgeschaafd en er wordt voor gezorgd dat de interne en externe omgeving is voorbereid (incl. RO-procedures en onderzoeken naar lucht, geluid en archeologie e.d.), zodat bouwcontracten gesloten kunnen worden.

De projectleider is verantwoordelijk voor o.a. de volgende werkzaamheden:

- Het tot stand komen van referentie en definitieve ontwerpen.
- Het beoordelen en optimaliseren van de ontwerpen, het toetsen van de ontwerpen op juistheid, volledigheid en uitvoerbaarheid.
- De benodigde onderzoeken voor de RO-procedures.
- Het doorlopen van de RO-procedures inclusief de vergunningen De benodigde gronden verwerven, bij voorkeur minnelijk, desnoods via onteigening.
- Eerste aanspreekpunt voor de voorbereiding van projecten.
- Samenstellen van de projectgroep en het opstellen van een projectplan voor het project.
- Zorgdragen voor voldoende intern en extern draagvlak voor het project.
- Coördineren van het proces met de projectgroep, het aanspreken van de projectgroepleden en tijdig bijsturen waar nodig.
- Het zorgdragen voor de nodige rapportages richting de opdrachtgever.

Rol van adviseur in de studie en realisatiefase:

- Adviseren over de haalbaarheid van uitvoering van projecten; op het gebied van planning, inpasbaarheid, ruimtelijke procedures, vergunningen, grondverwerving en samenstelling projectgroep.
- Adviseren over het omgaan met en beheersen van mogelijke risico's.
- Adviseren tijdens de realisatiefase bij vragen over de voorbereidingsfase en gevolgen van scopewijzigingen.

### **Projectleider Realisatie (realisatie en nazorgfase)**

De projectleider Realisatie is verantwoordelijk voor de veilige uitvoering van civiele projecten en beheer- en onderhoudsprojecten. Hij regelt de contracten en bestekken voor de bouw met de marktpartijen, voornamelijk aannemers, en zorgt voor goede interne afstemming en draagvlak bij het uitvoeren van de projecten. Hij treedt op als professioneel vertegenwoordiger van de opdrachtgever, de provincie Utrecht. Hij voert directie UAV en contractmanagement bij werken in uitvoering. Hij stemt af met de omgeving op het gebied van vergunningen, verkeersoverlast, omleidingen en het verleggen kabels & leidingen.

De projectleider is verantwoordelijk voor o.a. de volgende werkzaamheden:

- De contractvorming, aanbesteding en uitvoering van diensten (ingenieursbureaus) en werken (aannemers).
- Het toetsen van ontwerpen, tekeningen en contracten op juistheid, volledigheid en uitvoerbaarheid.
- Het verleggen van de Kabels & Leidingen.
- Het verzorgen van goede verkeersmaatregelen en omleidingen.
- Het mogelijke maken om het project op een veilige manier uit te voeren.
- De benodigde (milieu) onderzoeken voor de realisatie.
- De benodigde vergunningen en ontheffingen voor de realisatie.
- Eerste aanspreekpunt voor de realisatie van projecten.
- Samenstellen van de projectgroep en het opstellen van een projectplan en inkoopplan voor het project.
- Zorgdragen voor voldoende intern en extern draagvlak voor het project.
- Coördineren van het proces met de projectgroep, het aanspreken van de projectgroepleden en tijdig bijsturen waar nodig.
- Het zorgdragen voor de nodige rapportages richting de opdrachtgever.

Rol van adviseur in de studie en voorbereidingsfase

- Adviseren over de haalbaarheid van uitvoering van projecten op het gebied van planning, marktbenadering, Kabels & Leidingen, contractvorm en samenstelling projectgroep.
- Adviseren over het omgaan met en beheersen van mogelijke risico's.