

Kader Grote Projecten Provincie Zeeland

Kader Grote Projecten

Datum: 19 september 2023

Auteur: Provincie Zeeland

Versienummer: 2.0

Inhoudsopgave

Samenvatting	4
1. Kaderstellen en Controleren	5
1.1. Aanleiding	5
1.2. Reikwijdte van het Kader	5
2. Inventarisatie Grote Projecten	6
2.1. Voorjaarsnota en najaarsnota	6
2.2. Startnotitie en faseovergangen	6
3. Sturing op Grote Projecten	8
3.1. Rollen en sturing	8
3.2. Adviesmodel Grote Projecten provincie Zeeland	9
3.3. Periodieke verantwoording over de Grote Projecten	11
3.4. Escalatie	11
3.5. Projectmanagement bij Grote Projecten	12
3.6. Rollen in verschillende samenwerkingsvormen	12
4. Faseren, beslissen en beheersen	14
4.1. Faseren	14
4.2. Beslissen	15
4.3. Beheersen	16
5. Reflectie op Grote Projecten	17
Colofon	18

Samenvatting

Het Kader Grote Projecten is in eerste versie in 2016 opgesteld naar aanleiding van de adviezen van de onderzoekscommissie N62 Sloeweg. Deze versie van het Kader is de in 2023 gewijzigde versie op basis van de Evaluatie Kader Grote Projecten die is uitgevoerd door AT Osborne.

Het Kader Grote Projecten stelt aanvullende eisen aan de Grote Projecten in aanvulling op de interne provinciale werkwijze uit het Handboek Projectmanagement. De kaderstellende en controlerende rol van Provinciale Staten is bij Grote Projecten versterkt doordat Provinciale Staten in alle projectfasen nadrukkelijker betrokken worden en doordat Provinciale Staten gedurende de gehele looptijd (vanaf de startnotitie) van een Groot Project om de drie maanden worden geïnformeerd over de stand van zaken.

Al in de initiatieffase van een Groot Project worden Provinciale Staten in de gelegenheid gesteld om de kaderstellende rol uit te oefenen. Belangrijke stap daarin is de besluitvorming over de startnotitie door Provinciale Staten. In de initiatieffase van een project en bij iedere faseovergang wordt gekeken of een project als "groot" is te typeren. Hierbij wordt gekeken naar meerdere kenmerken waaronder de omgevingsgevoeligheid, de complexiteit en het risicoprofiel van een project en de omvang van het projectbudget. Het Kader biedt Provinciale Staten verder handvatten om op een duidelijke, transparante en gestructureerde wijze vast te stellen of een project als "groot" wordt getypeerd.

Om Provinciale Staten goed te faciliteren in het uitoefenen van hun controlerende rol wordt vier maal per jaar gerapporteerd over de voortgang van Grote Projecten. Wanneer de voortgang van projecten uit de pas dreigt te gaan lopen op budget, in de planning of ten opzichte van de afgesproken kwaliteit, dan wordt dit zodoende expliciet en tijdig door Gedeputeerde Staten aan Provinciale Staten gemeld. Ook is er een besluitvormende rol voor Provinciale Staten opgenomen zodra een Groot Project overgaat naar een volgende projectfase.

Om vast te stellen of het Kader Grote Projecten in de praktijk afdoende functioneert wordt iedere twee jaar door Provinciale Staten en Gedeputeerde Staten gezamenlijk stilgestaan bij de vraag of het Kader Grote Projecten en bijbehorende instrumenten verbetering vragen.

1. Kaderstellen en Controleren

1.1. *Aanleiding*

Op 8 juli 2016 is de eerste versie van het Kader Grote Projecten vastgesteld. Het Kader is mede tot stand gekomen op grond van de aanzet zoals de commissie onderzoek project Sloeweg van Provinciale Staten deed voor een dergelijk beheerskader. In juni 2018 is besloten tot wijziging van het Kader Grote Projecten op drie punten. In 2022 is een grotere evaluatie uitgevoerd door AT Osborne. Deze versie van het Kader Grote Projecten is de aangepaste versie op basis van die evaluatie en verwerking van de actuele situatie 2023.

Het Kader heeft tot doel om de organisatie van de Provincie Zeeland duidelijke uitgangspunten te bieden voor het werken aan Grote Projecten en om de kaderstellende en de controlerende rol van Provinciale Staten te verstevigen.

1.2. *Reikwijdte van het Kader*

Projecten kunnen op meerdere manieren worden gerealiseerd, één specifieke aanpak bestaat niet, de uitwerking is en blijft situationeel gebonden. Daarom moet altijd goed worden afgewogen hoe een specifiek project het beste kan worden gerealiseerd. Het oppakken van een project door een provinciale projectorganisatie is gebruikelijk, maar het kan ook door middel van samenwerking in een Gemeenschappelijke Regeling of via een externe projectorganisatie zoals een BV. In verschillende projecten is dit gedaan, bijvoorbeeld bij de aanleg van de Sluiskiltunnel en de Tractaatweg en bij de sanering van het Thermphos-terrein. Hoewel samenwerking en externe aansturing meer slagkracht kan geven, plaatst het Provinciale Staten soms meer op afstand in vergelijking tot een situatie waarin de provinciale organisatie het project zelf ter hand neemt. Het Kader geeft dan nog steeds goede handvatten om integraal projectmanagement toe te passen en het project te faseren, te beheersen en te beslissen.

Het Kader is van toepassing op alle projecten van de Provincie Zeeland die door Provinciale Staten als Groot Project zijn aangemerkt.

2. Inventarisatie Grote Projecten

In de werkwijze voor Grote Projecten hebben Provinciale Staten al een rol vanaf het moment dat een project in beeld komt. Dat is vanuit de verschillende rollen. Agenderend door projectideeën aan te dragen en kaderstellend door bij behandeling van voorstellen en voorjaarsnota en najaarsnota aan te geven dat een project als Groot Project moet worden gecategoriseerd.

2.1. Voorjaarsnota en najaarsnota

In de voorbereiding op de voorjaarsnota en najaarsnota wordt er twee keer per jaar binnen de provinciale organisatie in beeld gebracht welke ontwikkelingen er spelen. Ontwikkelingen in de samenleving en bijvoorbeeld het coalitieakkoord kunnen aanleiding zijn nieuwe vraagstukken op te pakken. Dit kan leiden tot het benoemen van strategische opgaven, binnen programma's of afdelingen activiteiten op te pakken of een project op te zetten.

Voorafgaand aan de voorjaarsnota en de najaarsnota wordt door de programmamanager Grote Projecten binnen de organisatie geïnventariseerd welke grotere projecten in voorbereiding zijn. Mogelijke Grote Projecten worden bij Gedeputeerde Staten onder de aandacht gebracht. Daarbij wordt aangegeven wanneer de keuze om een project als groot aan te merken bij Gedeputeerde Staten en Provinciale Staten wordt voorgelegd. In de meeste gevallen is dit op het moment dat een startnotitie dient te worden vastgesteld. Vanuit politiek-bestuurlijke overwegingen kan worden gekozen om reeds in de aanloop naar een startnotitie een project als groot te categoriseren.

Wanneer uit de inventarisatie blijkt dat er projecten gereed zijn voor eerste besluitvorming bij voorjaarsnota of najaarsnota dan vraagt dit een integrale afweging in samenhang met andere ambities. Het gaat daarbij om:

1) *Inhoudelijk*

Afwegen of de inzet op dit vraagstuk zwaarder weegt dan de inzet op andere vraagstukken. Afwegen of het organiseren van werkzaamheden als een project de meest geschikte aanpak is om een vraagstuk in te vullen of dat er andere en betere manieren zijn om het vraagstuk aan te pakken.

2) *Financieel*

In relatie tot de andere ambities en ontwikkelingen moet worden ingeschat of het project financieel haalbaar is. Bij de start van een project gaat het om het toekennen van een voorbereidingskrediet. Voor projecten die ten laste komen van de investeringsagenda moet het totaal benodigde krediet worden ingeschat. Met die inschatting kan een bedrag worden gereserveerd in de doorkijk van de investeringsagenda (in potlood opnemen).

3) *Organisatorisch*

Bij de startnotitie zal de projectorganisatie voor de volgende projectfasen worden uitgewerkt voor zover mogelijk. Ten aanzien van de inzet van personele capaciteit wordt overwogen of de benodigde capaciteit vanuit de organisatie kan worden vrijgemaakt of dat hiervoor inhuur of het aantrekken van extra capaciteit nodig is. In het kader van inclusief programmeren zal inhuur of het aantrekken van extra capaciteit onderdeel uitmaken van het aan te vragen voorbereidingskrediet.

2.2. Startnotitie en faseovergangen

In de meeste gevallen zal via de inventarisatie vroegtijdig in beeld komen dat er een Groot Project wordt voorbereid. Het kan echter ook voorkomen dat het bij de uitwerking van een project nodig is de afweging

te maken over de aanpak en de eventuele categorisering als Groot Project. Dit kan bijvoorbeeld als de complexiteit veel groter blijkt dan vooraf ingeschat of dat de voorkeursoplossing voor een vraagstuk hoge kosten met zich meebrengt of vanwege andere redenen. Daarom moet bij de startnotitie en iedere daarop volgende faseovergang het adviesmodel Grote Projecten worden ingevuld. Afhankelijk van de uitkomst wordt de overweging gemaakt om aan Provinciale Staten voor te leggen of een project moet worden gecategoriseerd als Groot Project. Deze afweging kan derhalve ook tussentijds, buiten de totale inventarisatie bij voorjaarsnota en najaarsnota, worden voorgelegd.

3. Sturing op Grote Projecten

Projecten verschillen in omvang. Voor Grote Projecten geldt dat ze doorgaans groter zijn in financiële omvang, meer impact op de omgeving hebben, een langere looptijd hebben en/of complexer zijn dan de andere provinciale projecten. Het is de bevoegdheid van Provinciale Staten om projecten aan te merken als Groot Project. Provinciale Staten worden vroegtijdig in staat gesteld om de kaders te stellen voor een Groot Project. Ook de controlerende taak van Provinciale Staten wordt op grond van het Kader Grote Projecten ondersteund. Er wordt door Gedeputeerde Staten vier keer per jaar aan Provinciale Staten gerapporteerd over de voortgang van Grote Projecten. In aanvulling hierop wordt eens in de twee jaar door Gedeputeerde Staten en Provinciale Staten gezamenlijk stilgestaan bij de wijze waarop de sturing van Grote Projecten verloopt en komt de vraag aan de orde of de werkwijze voldoende recht doet aan de verantwoordelijkheden van beide politieke gremia.

3.1. Rollen en sturing

Onderstaande rollen zijn van toepassing op projecten binnen de provincie Zeeland.

Provinciale Staten

Provinciale Staten hebben het budgetrecht en besluiten daarom over het toekennen van een voorbereidings- en/ of projectbudget. Indien projecten niet onder het Kader Grote Projecten vallen, maar er wel middelen voor beschikbaar zijn in de begroting en inhoudelijk passen ze binnen een bestaand beleidskader, is er geen specifieke extra rol voor Provinciale Staten met betrekking tot de sturing op deze projecten. De rol van Provinciale Staten ten aanzien van de sturing op deze projecten verloopt dan via reguliere procedures zoals via de cyclus van begroting en jaarrekening.

Gedeputeerde Staten

Het college van Gedeputeerde Staten is verantwoordelijk voor de uitvoering van het project binnen de kaders die door Provinciale Staten zijn gesteld.

Bestuurlijk Opdrachtgever

De Bestuurlijk Opdrachtgever (BOG) is de bestuurder binnen wiens portefeuille een project valt. De BOG stuurt als hoofdverantwoordelijke op wat er gerealiseerd moet worden en welke maatschappelijke doelstellingen daarmee gemoeid zijn. Het College bepaalt wie de BOG is. De BOG handelt namens Gedeputeerde Staten als opdrachtgever. Hij draagt er zorg voor dat Gedeputeerde Staten haar politieke verantwoordelijkheid kan waarmaken. Hij wordt hiertoe door de ambtelijke projectorganisatie tijdig en volledig geïnformeerd over de voortgang van de realisatie van het projectresultaat en het behalen van de beoogde beleidsmatige doelstelling(en).

De BOG stuurt binnen de politiek-bestuurlijk aangegeven kaders op inhoud en voortgang. Beslissingen die buiten deze kaders liggen worden voorgelegd aan Gedeputeerde Staten of indien nodig aan Provinciale Staten. Een en ander gebeurt conform de bestaande afspraken over actieve informatieplicht en (wanneer noodzakelijk) geheimhouding.

Ambtelijk Opdrachtgever

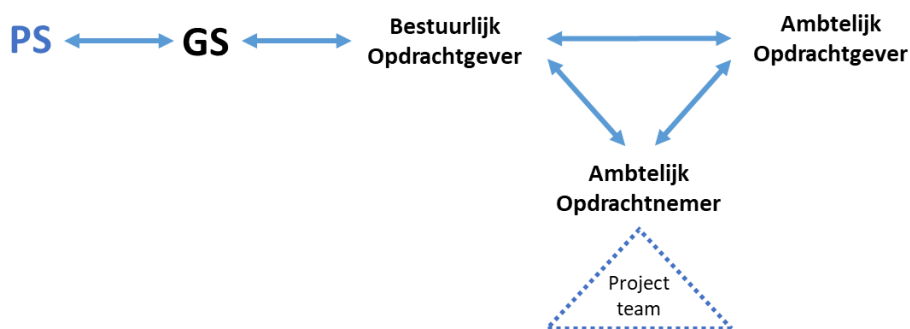
De Ambtelijk Opdrachtgever (AOG) is ambtelijk eindverantwoordelijk voor de realisatie van het projectresultaat. De specifieke focus van de AOG is om de organisatorische randvoorwaarden te garanderen voor succesvolle projectrealisatie door de ambtelijk opdrachtnemer (projectleider). De AOG

voor een Groot Project is in beginsel de Programmamanager Grote Projecten, maar kan ook de directeur Programma's en Projecten of een andere programmamanager zijn. In overleg met de Directie wordt bepaald wie de AOG is. De AOG stuurt de projectleider op hoofdlijnen aan, draagt in overleg met de poulemanager zorg voor voldoende middelen en menskracht, neemt besluiten binnen de afgesproken kaders en legt besluiten die buiten deze kaders vallen voor aan de BOG.

Ambtelijk Opdrachtnemer

De Ambtelijk Opdrachtnemer (AON) is integraal verantwoordelijk voor het realiseren van het projectresultaat en de beoogde projectdoelstellingen. Deze rol wordt doorgaans vervuld door een projectleider, maar kan ook worden vervuld door een programmamanager. In dat laatste geval zal de rol van AOG vervuld moeten worden door de directeur Programma's en Projecten. De AON zorgt voor een projectopzet, organiseert en realiseert een passende projectstructuur waarbinnen de resultaten en doelstellingen kunnen worden gerealiseerd en stuurt de projectorganisatie aan. De AON legt verantwoording af aan de AOG en legt bij de AOG neer welke randvoorwaarden nodig zijn voor succesvolle realisatie van het project. Voor wat betreft het bereiken van projectdoelstellingen legt de AON verantwoording af aan de BOG.

De sturing van bovenstaande rollen op Grote Projecten verloopt als volgt.



3.2. Adviesmodel Grote Projecten provincie Zeeland

Voor een goede beheersing van Grote Projecten is het van belang om eenduidig vast te stellen wanneer een project valt onder het Kader Grote Projecten. Daarbij is het toekennen van de term "groot" afhankelijk van meerdere criteria en niet alleen van de omvang van het budget. Het Kader houdt daarom rekening met de kosten, looptijd, bestuurlijke aandacht, impact op de omgeving, aantal projectpartners, aandacht in de media en de complexiteit van het project.

Deze criteria zijn opgenomen in een adviesmodel om te bepalen of een project onder het Kader valt. Met het adviesmodel worden voor een project de criteria gewaardeerd van 1 tot en met 4. In onderstaande tabel zijn de verschillende waarderingen per criterium beschreven. Op deze manier is er een transparant en gestructureerd afwegingskader. Op basis van de totaalscore geeft het adviesmodel aan of er wel of niet sprake is van een Groot Project. De uitkomst Groot Project wordt gegeven indien de totaalscore overeenkomt met 21 of hoger (een gemiddelde score van drie per criterium of hoger). De uiteindelijke beslissing om een project tot Groot Project te benoemen blijft uiteindelijk een bevoegdheid van Provinciale Staten.

Criteria	Score 1	Score 2	Score 3	Score 4
Kosten	De kosten van het project worden geschat op minder dan € 2 mln	De kosten van het project worden geschat op minder dan € 5 mln	De kosten van het project worden geschat op minder dan € 10 mln	De kosten van het project worden geschat op meer dan € 10 mln
Looptijd	Beperkte doorlooptijd (t/m 1 jaar)	Beperkte doorlooptijd (2 t/m 3)	Lange doorlooptijd (4 t/m 5 jaar)	Lange doorlooptijd (> 5 jaar)
Bestuurlijke aandacht	Het project wordt vanuit reguliere budgetten/ doelstellingen uitgevoerd	Het project vraagt goedkeuring van PS	Het project is opgenomen in het coalitieakkoord of is een verzoek van PS	Het project is een prioriteit in het coalitieakkoord
Impact op de omgeving	Het project heeft nauwelijks impact op omgeving	Het project zorgt voor overlast voor maximaal 20 omwonenden/ belanghebbenden	Het project zorgt voor overlast voor meer dan 20 omwonenden/ belanghebbenden	Het project zorgt voor overlast voor meer dan 20 omwonenden/ belanghebbenden en er is grond nodig van minimaal vijf grondeigenaren.
Aantal projectpartners	Geen andere partijen: de provincie kan het project zelfstandig uitvoeren	Maximaal 2 partijen bestaande uit alleen overheden	Maximaal 3 partijen bestaande uit overheden en/of niet-overheden	4 of meer partijen bestaande uit overheden en/of niet-overheden
Aandacht in de media	Nauwelijks aandacht in de media	Enige aandacht in media, waaronder regionale media	Regelmatig aandacht in media, waaronder regionale media	Uitgebreid aandacht in media, waaronder landelijke media
Complexiteit	De Provincie heeft eenzelfde project meer dan 5 keer uitgevoerd	De Provincie heeft eenzelfde project minder dan 5 keer uitgevoerd	De Provincie heeft weinig tot geen ervaring met de werkzaamheden, maar op nationaal niveau is er wel uitgebreide ervaring	De Provincie heeft weinig tot geen ervaring met de werkzaamheden en met onderdelen van het project is ook op nationaal niveau nog geen ervaring

Een project categoriseren als groot

Het adviesmodel wordt bij voorkeur ingevuld in de initiatiefase van een project. Het model wordt ingevuld door de ambtelijk opdrachtnemer van het project en besproken met de ambtelijk opdrachtgever. In dit gesprek wordt afhankelijk van de uitkomst van het adviesmodel bepaald of het project als groot aangemerkt zou moeten worden en daarmee het Kader Grote Projecten van toepassing is op het project. Bij een totaalscore van 21 of hoger zal het advies zijn om het project aan te merken als groot. Dit advies wordt vervolgens via Gedeputeerde Staten voorgelegd aan Provinciale Staten voor definitieve vaststelling. Dit gebeurt uiterlijk als de startnotitie door Gedeputeerde Staten wordt goedgekeurd. Het ingevulde adviesmodel inclusief de onderbouwing van de daarbij gemaakte keuzes wordt ook bijgevoegd als bijlage bij de startnotitie zodra deze aan Provinciale Staten wordt voorgelegd.

Bij een totaalscore van 18 tot en met 20 zal het adviesmodel aangeven om in gesprek te gaan met de programmamanager grote projecten en de directeur programma's en projecten. Dit is bedoeld om de projecten die op de grens zitten van het advies Groot Project nader te beschouwen. Het kan zijn dat er overwegingen zijn om aan een dergelijk project toch de status van groot toe te kennen. De afweging hierover wordt actief voorgelegd aan Gedeputeerde Staten. Dit kan ook gebeuren als, ondanks een lagere score, er op één van de criteria aanleiding is voor extra politiek-bestuurlijke aandacht. Provinciale Staten

worden geïnformeerd over de afweging die Gedeputeerde Staten in deze gevallen maakt, met bijbehorende onderbouwing en ingevuld adviesmodel. Indien Gedeputeerde Staten aangeven niet te komen met een voorstel om een project als groot aan te merken, kunnen Provinciale Staten volgend op de verstrekte informatie met het initiatief komen om het alsnog als Groot Project aan te merken.

Bij iedere faseovergang wordt tevens het adviesmodel ingevuld. Dit om te beoordelen of er ontwikkelingen zijn die aanleiding geven om te heroverwegen of een project juist wel of juist niet meer als Groot Project moet worden gecategoriseerd. Het adviesmodel is bedoeld om te beoordelen of een project onder het regime van het Kader Grote Projecten valt. Het adviesmodel is geen instrument waarmee wordt besloten over het al dan niet uitvoeren van een project.

3.3. Periodieke verantwoording over de Grote Projecten

De voortgang van de Grote Projecten wordt iedere drie maanden besproken tussen de directeur Programma's en Projecten en de ambtelijk opdrachtgever(s) van de Grote Projecten. Indien de directeur Programma's en Projecten zelf de ambtelijk opdrachtgever is wordt de voortgang besproken met de ambtelijk opdrachtnemer van het betreffende Groot Project. In dit gesprek geeft de afdeling Control tevens haar advies over de beheersing van het project. Dit advies van Control wordt tevens aangeboden aan GS bij het opleveren van de voortgangsrapportages. Mocht er na het gesprek verschil van inzicht over het advies van Control bestaan, dan wordt ook de reactie van het projectteam bij het advies van Control gevoegd.

Daarnaast vindt er periodiek overleg plaats tussen de bestuurlijk opdrachtgever, de ambtelijk opdrachtgever en de ambtelijk opdrachtnemer over de voortgang van het project. Er wordt vier keer per jaar gerapporteerd aan Gedeputeerde Staten en Provinciale Staten over de voortgang van het project gedurende de rapportageperiode van drie maanden.

De cyclus van verantwoording wordt afgestemd op de reguliere P&C cyclus en de commissievergaderingen. Provinciale Staten worden op de hoogte gesteld van de jaarlijkse planning van de voortgangsrapportages. De voortgangsrapportages worden opgesteld volgens een vast format en digitaal beschikbaar gesteld via het P&C portaal Provincie Zeeland.

De voortgangsrapportages zijn rapportages achteraf en worden ter informatie voorgelegd aan Provinciale Staten. Indien de planning zoals vastgesteld door Provinciale Staten wordt overschreden wordt dit gemeld in de voortgangsrapportage en wordt bij de volgende faseovergang een gewijzigde planning ter besluitvorming voorgelegd aan Provinciale Staten. Andere scopewijzigingen die leiden tot een significante wijziging van het projectresultaat of de omvang van het benodigde projectbudget worden zo snel mogelijk ter besluitvorming voorgelegd aan Provinciale Staten.

3.4. Escalatie

Het Kader Grote Projecten biedt een extra escalatielijn wanneer een zwaarwegend signaal vanuit een projectteam dat een project mogelijk vertraagt, te duur wordt of in kwaliteit achterblijft bij besluiten zoals die genomen zijn door Provinciale Staten, niet wordt opgepakt door de projectleider of programmamanager. Indien wordt vastgesteld dat een melding niet leidt tot een voorstel tot scopewijziging en daar geen duidelijke verklaring voor komt, dan kan een projectteamlid via de projectcontroller van de afdeling Control zorgen voor escalatie naar de directeur Programma's en Projecten. De directeur Programma's en Projecten zorgt vervolgens dat het bestuurlijk besluitvormingsproces gaat lopen. Mocht de boodschap ook op deze manier het college niet bereiken dan kan het projectteamlid zich wenden tot de

concerncontroller die na hierover de provinciesecretaris geïnformeerd te hebben, de bestuurlijk opdrachtgever en Gedeputeerde Staten op de hoogte kan brengen.

In het geval dat ook escalatie via deze lijn niet leidt tot een signaal aan de bestuurlijk opdrachtgever dat een scope wijziging noodzakelijk is, dan heeft de ambtenaar als laatste stap op de escalatieladder de verantwoordelijkheid rechtstreeks de Bestuurlijk Opdrachtgever te informeren. Hiermee wordt voorkomen dat belangrijke scopewijzigingen niet worden gemeld en later in het project "boven water" komen.

3.5. Projectmanagement bij Grote Projecten

Voor provinciale projecten passen we projectmanagement toe dat is gebaseerd op het gedachtegoed van Integraal Projectmanagement (IPM). De basis hiervan is de integrale afweging van belangen binnen een project. Het gaat daarbij om:

- het delen van informatie, kennis en risico's door iedereen in een project;
- het herkennen en erkennen van de verschillende belangen in een project;
- het expliciet inbrengen van de verschillende belangen en expertises in een integraal projectteam, en
- het gezamenlijk en integraal afwegen van de belangen in een integraal projectteam en daarbij rekening houden met risico's en andere beheersaspecten.

Om de integrale belangenafweging in een project te borgen zijn er vijf projectrollen die belegd moeten worden. Deze vijf projectrollen zijn:

- Projectleider: richt zich op het bereiken van het projectresultaat.
- Projectbeheerser: richt zich op de onderdelen waarop een project beheerst moet worden.
- Omgevingsmanager: richt zich op de relatie van het project met de omgeving.
- Technisch manager: richt zich op de technische uitwerking van het projectresultaat.
- Contractmanager: richt zich op de juridische aspecten van het project, de aanbesteding, inkoop en toezicht op de naleving van afgesloten contracten.

Risicomanagement is één van de instrumenten dat wordt ingezet om de verbinding tussen de projectrollen te behouden. In het projectteam van een Groot Project moet iedere projectrol worden ingevuld en afdoende geborgd zijn. De invulling en de borging wordt toegelicht in de startnotitie en het projectplan.

Deze uniformiteit en standaardisatie zorgt voor een efficiënte inzet en uitwisseling van medewerkers tussen projecten, een beheerste aansturing van projecten en een uniforme en professionele wijze van optreden richting marktpartijen, omgeving en in de samenwerking met projectpartners.

3.6. Rollen in verschillende samenwerkingsvormen

Bij Grote Projecten wordt afgewogen of deze vanuit de provinciale organisatie worden uitgevoerd of middels het opzetten van een externe projectorganisatie. Voorbeelden van projecten die zijn uitgevoerd vanuit een externe projectorganisatie zijn bijvoorbeeld de Tractaatweg door de Tractaatweg BV en de Sanering Thermphos door Van Citters Beheer. Voor de provincie betekent een externe projectorganisatie dat er geen sprake is van een projectteam binnen de provinciale organisatie, maar dat dit extern functioneert. Er is dan sprake van een accountteam dat advisering voor Gedeputeerde Staten en portefeuillehouder voorbereid ten behoeve van bijvoorbeeld opdrachtgever-opdrachtnemer gesprekken, stuurgroepen en aandeelhoudersvergaderingen. Bij het werken met een externe projectorganisatie blijft van toepassing dat er vier keer per jaar een voortgangsrapportage aan Provinciale Staten wordt voorgelegd en dat bij faseovergangen besluitvorming hierover aan Provinciale Staten wordt voorgelegd. Afhankelijk van de samenwerkingsvorm wordt dit vastgelegd in een Overeenkomst van Opdracht of een

samenwerkingsovereenkomst. Evenals het niveau van de informatie die aan Provinciale Staten wordt verstrekt bij de beslismomenten.

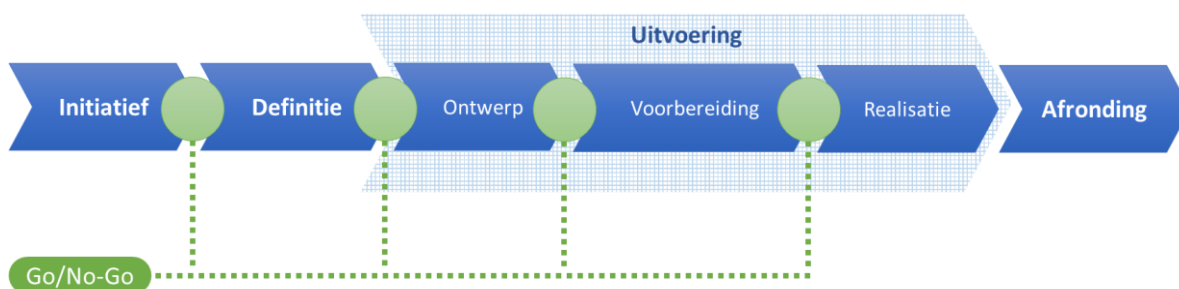
De oprichting van een externe projectorganisatie door de Provincie wordt voor wensen en bedenkingen aan PS voorgelegd, met inachtneming van de Nota Verbonden Partijen.

4. Faseren, beslissen en beheersen

De standaard provinciale projectaanpak bestaat uit drie samenhangende processen, te weten faseren, beheersen en beslissen.

4.1. Faseren

Faseren is het opdelen van een project in de tijd. Dit wordt gedaan om het project beheersbaar te houden en risico's te verkleinen. Door fasering ontstaat de mogelijkheid om tijdig bij te sturen of te stoppen met het project, als daar een duidelijke aanleiding voor is. Door het opknippen van het project in kleinere behapbare en overzichtelijke delen ontstaan tevens duidelijke momenten waarop besluitvorming plaats kan vinden. Voor Grote Projecten onderscheiden we zes projectfasen.



De *initiatief* fase start zodra er een vraagstuk is waar iets mee moet gebeuren. Er is dan echter nog geen sprake van een project. Wel start er een proces van visie- en gedachtevorming. Bij de start van de initiatief fase zal het dan ook niet duidelijk zijn of de werkzaamheden als project opgepakt worden of dat een andere aanpak zoals bijvoorbeeld een subsidie beter is. In de loop van de initiatief fase wordt duidelijk of het eventueel een Groot Project betreft. Aan het einde van deze fase wordt de startnotitie opgesteld met daarin de scopebeschrijving van het project. Dit is een eerste globale afbakening van het project. De startnotitie van een Groot Project wordt vastgesteld door Provinciale Staten.

De *definitief* fase is bedoeld om het resultaat en de aanpak van het project te definiëren. De globale afbakening uit de initiatief fase wordt aangescherpt en concreter gemaakt. Bij de start van deze fase zijn er nog verschillende oplossingsrichtingen mogelijk en gedurende deze fase moet de beste oplossing naar voren komen. De uitkomsten van de definitief fase worden vastgelegd in een projectplan. Provinciale Staten moeten goedkeuring geven op het benodigde budget, de looptijd en de scope zoals vastgelegd in het projectplan. In het projectplan is het doel SMART geformuleerd en is de fasering van het project nader uitgewerkt. Nadat Provinciale Staten deze kaders voor het project hebben bepaald, is het een bevoegdheid van Gedeputeerde Staten om het projectplan uit te voeren.

In de *ontwerpf*ase wordt de in de definitief fase gekozen oplossingsrichting nader uitgewerkt. Uiteindelijk leidt dit tot een definitief ontwerp. Dit wordt vastgesteld door Provinciale Staten bij de besluitvorming over de faseovergang.

In de *voorbereidings* fase wordt het definitief ontwerp geschikt gemaakt voor realisatie. In deze fase worden verschillende onderzoeken uitgevoerd en vergunningen aangevraagd. Indien van toepassing worden ook de benodigde gronden in deze fase verworven. Het proces van grondverwerving zal vaak al

starten in een vorige projectfase. Het opstellen van een aanbesteding gereed contract behoort ook tot deze fase.

Het is mogelijk dat de werkzaamheden in deze fase leiden tot wijzigingen in het definitief ontwerp dat in de vorige fase is vastgesteld. De noodzakelijke wijzigingen worden dan uiterlijk bij de faseovergang naar de realisatiefase ter besluitvorming voorgelegd.

De financiële bandbreedte van het project kan wijzigen gedurende de looptijd. In de realisatiefase wordt doorgaans het grootste deel van de projectkosten gemaakt. Aan het einde van de voorbereidingsfase en daarmee kort voor de start van de realisatiefase wordt het benodigde projectbudget nauwkeurig ingeschat en betrokken bij de besluitvorming bij de faseovergang.

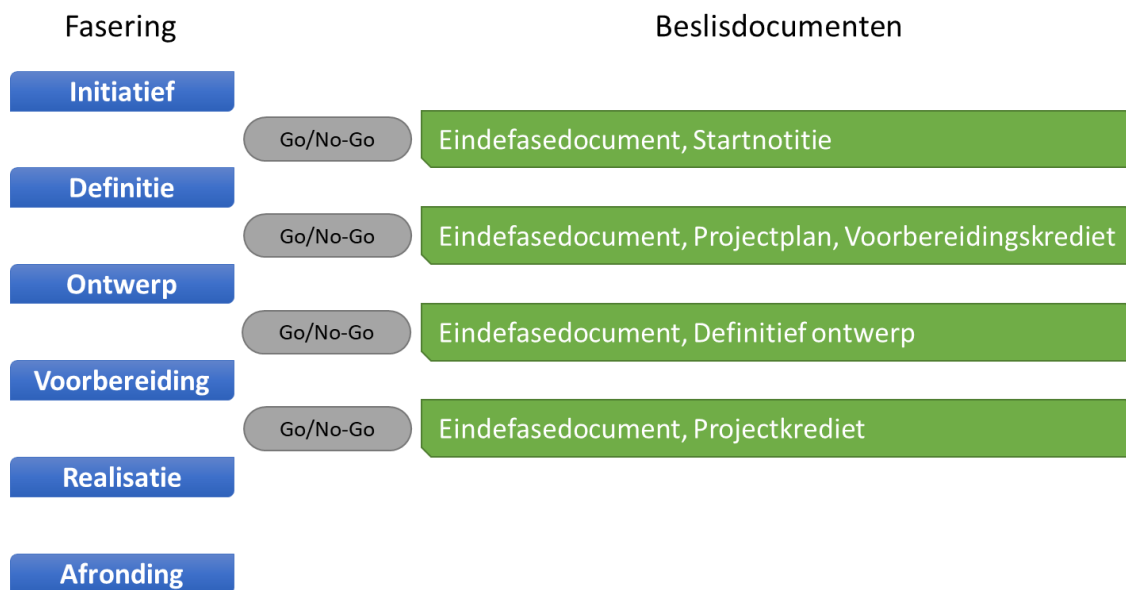
In de *realisatiefase* wordt het beoogde projectresultaat gemaakt. Het projectresultaat wordt zichtbaar en wordt opgeleverd zoals beschreven in het projectplan. Zodra het projectresultaat is opgeleverd kan de overgang naar de afrondingsfase worden ingezet. Hiervoor is geen beslismoment voorzien voor Provinciale Staten aangezien het projectresultaat is gerealiseerd.

De *afrondingsfase* start nadat het projectresultaat is gerealiseerd. In deze fase gaat het vooral om het gebruik, beheer en onderhoud van het projectresultaat. In de afrondingsfase vindt er ook nog de nodige nazorg plaats. Zo kunnen er nog kleine afrondende (herstel)werkzaamheden worden verricht, maar ook nieuwe of lopende (juridische) procedures kunnen afgehandeld worden. Daarnaast moet de projectorganisatie worden opgeheven, vindt de finale afrekening van het project plaats en wordt er geëvalueerd.

4.2. Beslissen

Bij een faseovergang is er een Go/No-Go moment om na te gaan of het Groot Project nog steeds de beste oplossing is voor de opgave. Voor Grote Projecten nemen Provinciale Staten bij vier faseovergangen een Go/No-Go besluit. Besluitvorming ten behoeve van het afsluiten van een fase betekent; akkoord met wat er is gebeurd en instemmen met de volgende fase. Bij Grote Projecten biedt de afsluiting van een projectfase de mogelijkheid aan Provinciale Staten om haar controlerende taak uit te oefenen.

Op deze momenten wordt de stand van zaken van het project opgenomen en een eindfasedocument opgesteld. Er wordt daarbij ook nadrukkelijk gekeken naar de volgende projectfasen en wat er voor nodig is om deze fasen te doorlopen. Tevens wordt de afdeling Control in de gelegenheid gesteld om bij een faseovergang een advies mee te geven aan het projectteam en aan Gedeputeerde Staten bij de aanbidding van de stukken voor de faseovergang. Het adviesmodel wordt ook bij iedere faseovergang ingevuld om te bepalen of er nog steeds sprake is van een Groot Project. Hieronder staat per faseovergang welke beslisdocumenten minimaal aan Provinciale Staten worden voorgelegd ter vaststelling.



4.3. Beheersen

Projectbeheersing omvat alle activiteiten die bijdragen aan het gestructureerd en gecontroleerd uitvoeren van het project. Het behelst het vinden van een balans tussen planning, kosten, scope en kwaliteit met daarbij aandacht voor de risico's en kansen binnen het project om zo de beoogde doelen te bereiken. Projectbeheersing zorgt ervoor dat de beperkte middelen tijd, geld en capaciteit effectief, efficiënt, flexibel en creatief worden ingezet. Een Groot Project wordt beheerst op de aspecten geld, risico, omgeving, organisatie, tijd, informatie en kwaliteit. In de voortgangsrapportage wordt expliciet gerapporteerd aan Provinciale Staten op de beheersaspecten geld, risico, omgeving, tijd en kwaliteit. De beheersaspecten informatie en organisatie hebben voornamelijk betrekking op de bedrijfsvoering en daarom wordt er alleen over gerapporteerd indien er ontwikkelingen zijn met significante impact op de voortgang van het project.

5. Reflectie op Grote Projecten

Los van de besluitvorming en verantwoording over Grote Projecten wordt eens in de twee jaar de aansturing van de Grote Projecten geëvalueerd en vindt reflectie plaats tussen Provinciale Staten en Gedeputeerde Staten. De Programmamanager Grote Projecten heeft het eigenaarschap van het Kader Grote Projecten en is opdrachtgever voor deze evaluatie. Allereerst wordt het werken volgens het Kader Grote Projecten geëvalueerd en besproken in Gedeputeerde Staten. Hierna wordt via de commissie Bestuur van gedachte gewisseld met Provinciale Staten. Onderwerpen van gesprek zijn in ieder geval:

- De voortgang van de implementatie van aanbevelingen uit de vorige evaluatie.
- De kwaliteit van rapportages van Gedeputeerde Staten en in hoeverre deze voldoen aan de wensen van Provinciale Staten.
- De toepassing van het Kader door de statenleden.
- In hoeverre de in het Kader opgenomen afspraken voldoen in relatie tot de lopende Grote Projecten, bijvoorbeeld in hoeverre de Statenleden voldoende sturingsmogelijkheden hebben.

Mocht het naar aanleiding van het gesprek nodig blijken dan kan het Kader worden aangepast.

Colofon

Tekst

Provincie Zeeland

Contact

info@zeeland.nl

www.zeeland.nl