

*Bijlage V*

# Governance realisatiefase Zuidelijke Ringweg Groningen Fase 2

21 oktober 2014



## Bijlage V: Governance realisatiefase Zuidelijke Ringweg Groningen Fase 2

### Inleiding

Governance in de realisatiefase voor het project ARZ wordt gedefinieerd als:

*'De manier waarop het project ARZ goed, efficiënt en verantwoord geleid moet worden alsmede het afleggen van verantwoording richting eigenaren (provincie, stad en Rijk) en belanghebbenden waaronder werknemers, afnemers en de samenleving als geheel.'*

Ten behoeve van de governance van het project Aanpak Ring Zuid (ARZ) wordt in deze bijlage van de realisatieovereenkomst Zuidelijke Ringweg Groningen fase 2 (ROK) het governancemodel beschreven. Het governancemodel is opgesteld voor de inrichting van de sturing, beheersing en verantwoording van het project ARZ.

Vanwege het grote belang van dit project voor alle partijen zijn elementen uit het Governancemodel Grote Projecten IenM gebruikt voor het governancemodel ARZ.

Partijen spannen zich in om de bereikbaarheid van de stad en regio tijdens de ombouw zo goed mogelijk te waarborgen. Hiertoe is door de partijen onder andere de samenwerkingsorganisatie 'Groningen Bereikbaar' opgericht, zoals vastgelegd in de 'Bestuursovereenkomst Groningen Bereikbaar' d.d. 13 januari 2014. Groningen Bereikbaar en project ARZ stemmen de eisen af die in de contractstukken worden opgenomen en maken in een bijzonder protocol nadere afspraken over de samenwerking.

### Sturingsmodel

Het sturingsmodel voor de realisatiefase wordt in figuur 1 weergegeven.

In de Stuurgroep zijn de partijen op bestuurlijk niveau vertegenwoordigd door de Gedeputeerde, Wethouder en HID RWS. In het Directeurenoverleg (DO) zijn de partijen vertegenwoordigd op ambtelijk niveau. Voor alle belangrijke besluiten, zoals beschreven in hoofdstuk 3, is goedkeuring van de partijen nodig. Tevens is bepaald op welk niveau beslissingen moeten worden genomen. Bij wezenlijke wijzigingen van de Realisatieovereenkomst worden ook de Gemeenteraad en Provinciale Staten betrokken.

De vertegenwoordigers van Rijkswaterstaat onderhouden de interne afstemmingslijn met RWS GPO.

De opdrachtverlening aan het projectteam (projectdirecteur als eindverantwoordelijke voor het projectteam) gebeurt middels mandatering vanuit de Stuurgroep via het DO aan de projectorganisatie.

### Stuurgroep en directeurenoverleg

De stuurgroep is integraal verantwoordelijk voor de realisatie van het project. De focus van de stuurgroep zal met name liggen op bewaken van de voortgang, het risicoprofiel en op alle politiek-/bestuurlijk gevoelige zaken. De Stuurgroep is verantwoordelijk voor besluitvorming op het bestuurlijk niveau. De besluitvorming is verder uitgewerkt in hoofdstuk 3 in de vorm van een RACI tabel. Binnen de kaders van de ROK en het Tracébesluit zijn veel taken gedelegeerd aan directeurenoverleg en projectdirecteur.

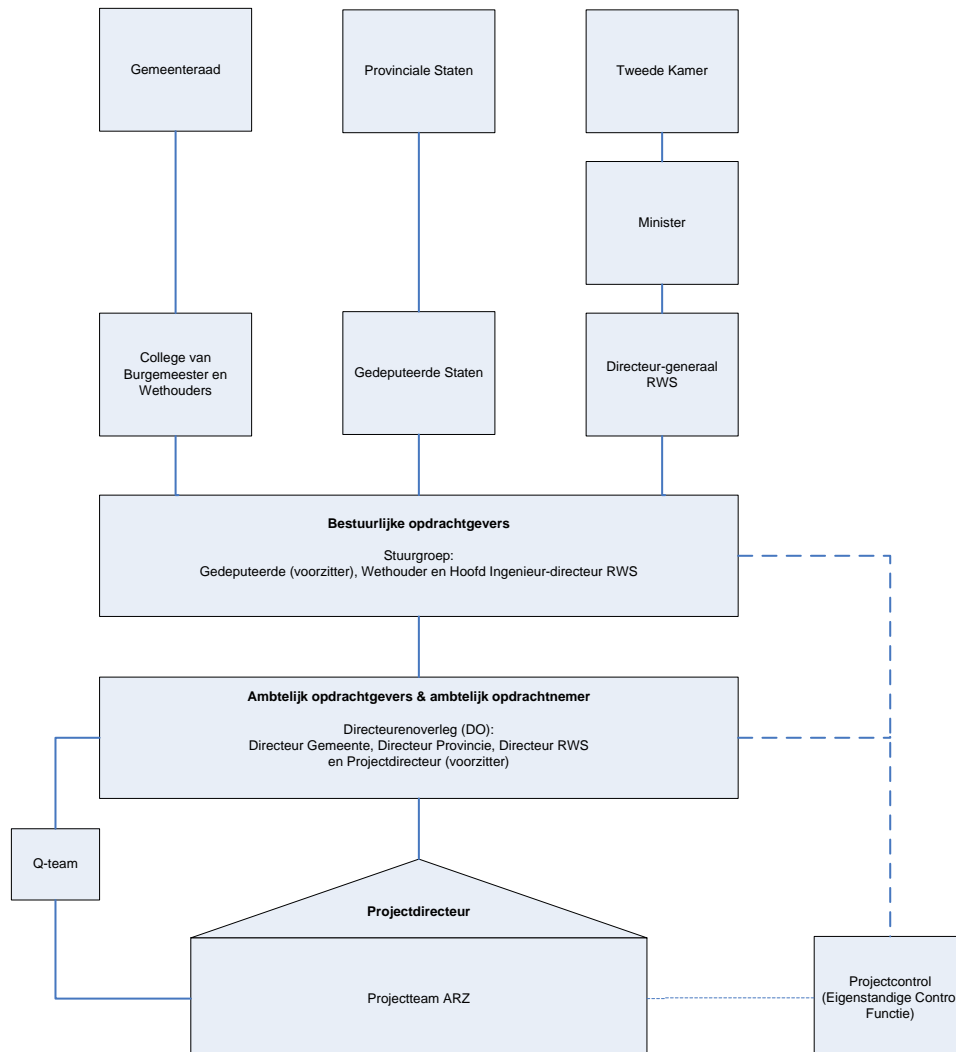
### Projectdirecteur (PD)

De projectdirecteur wordt vervolgens gemandateerd door het DO om binnen de kaders van de ROK uitvoering te geven aan het project. De projectdirecteur vertegenwoordigt de drie partners en dus niet één afzonderlijke partner. Het projectteam wordt ingericht op basis van het Integraal Project Managementmodel (IPM-model).

### Projectmanagementteam (PMT)

De projectdirecteur is eindverantwoordelijk voor het projectteam. Het PMT werkt volgens het integraal project management model (IPM-model) en bestaat, naast de projectdirecteur, uit de omgevingsmanager, de contractmanager, de manager projectbeheersing, de manager techniek en de projectsecretaris. Het werken volgens het IPM-model moet waarborgen dat elk deelproject integraal wordt bekeken, aangestuurd en beheerst.

Een werkend systeem van kwaliteitsborging is belangrijk voor een goede governance. Het projectteam dient zelfkritisch vermogen binnen het projectteam te organiseren om de verantwoordelijkheid die zij draagt voor kwaliteitsborging binnen het project waar te kunnen maken. In het geval van significante afwijkingen kan eigenstandig geëscaleerd worden naar het DO.



**Figuur 1 Sturingsmodel realisatiefase**

### Projectcontrol

Tevens is voorzien in een eigenstandige controlfunctie die geen onderdeel uitmaakt van het projectteam, ingevuld door projectcontrol. Ondanks dat het project zorgt voor de kwaliteitsborging binnen het project, ziet de eigenstandige control functie (ECF) mede toe op de invulling hiervan.

Projectcontrol wordt ingevuld vanuit één partij. De provincie en gemeente steunen in principe op projectcontrol vanuit RWS. Dit om control zo lean mogelijk te houden (waar het enigszins kan niet dubbel). Indien gewenst sluiten de gemeente en provincie zich aan bij projectcontrol.

Voor de ECF gelden de onderstaande randvoorwaarden (conform Governancemodel Grote Projecten lenM):

- De ECF rapporteert, na afstemming over de feiten met de projectdirecteur, direct aan de projectdirecteur en/of aan DO/Stuurgroep.
- De ECF dient te kunnen beschikken over alle voor hem/haar relevante informatie.
- In die hoedanigheid heeft hij een 'standing invitation' om deel te nemen aan alle vergaderingen van het projectteam ondanks dat hij/zij geen onderdeel is van het projectteam.
- De ECF wordt in staat gesteld zich een onafhankelijk oordeel te vormen over alle vraagstukken ten aanzien van tijd, scope, geld en risico's.
- De controlfunctie heeft de mogelijkheid gevraagd en ongevraagd advies te geven aan zowel de projectdirecteur als DO/Stuurgroep
- Bij een (voortgangs)rapportage van het projectteam aan DO/Stuurgroep wordt het eigenstandig oordeel van de ECF bijgevoegd.

#### Strategisch adviseur Provincie Groningen

De provincie Groningen heeft een strategisch adviseur om 'permanent' een goed beeld te hebben van de werkzaamheden in de projectorganisatie met een sterke focus op de financiën, scopewijzigingen, risico's en kansen. De strategisch adviseur geeft gevraagd en ongevraagd advies. Blik van de adviseur is 'best for project' binnen het financieel kader van de ROK. Hij heeft, na hoor en wederhoor van de projectdirecteur, een signaalfunctie naar de verantwoordelijk directeur van de provincie en het directeurenoverleg. Hij kan in overleg met de projectdirecteur ook eigenstandig escaleren.

#### Q-team

Q-team (kwaliteitsteam) bestaat uit de Rijksadviseur Infrastructuur en Stad, Provinciaal Bouwmeester en Gemeentelijk Bouwmeester. Het Q-team adviseert, gevraagd en ongevraagd, aan het projectteam en DO voor de beoordeling van de uitwerking van het TB door de opdrachtnemer bij vergunningaanvragen.

Er wordt nog overwogen of het Q-team de adviesrol aan B&W van Welstand zou kunnen overnemen.

#### Projectbeheersingsoverleg

Er wordt nog overwogen om, net zoals in het governancemodel grote projecten lenM, ook een soort projectbeheersingsoverleg of coördinatieoverleg in te stellen ter voorbereiding op de stukken richting DO en Stuurgroep. Te meer omdat dit ook al informeel gebeurt.

## Besluitvorming

In tabel 1 is aangegeven op welk niveau de belangrijkste beslissingen worden genomen.

**Tabel 1 Besluitvorming RACI**

Mijlpaal	Sturingslijn			Gemeente		Provincie		Rijk	
	PMT	DO	SG	B&W	Raad	GS	PS	DG	M
Vaststelling TB inclusief scope en optimalisaties	R	C	C**	C**	C*	C**	C*	C	A
Realisatieovereenkomst (ROK)	R	C	C	A	C*	A	C*	C	A
Inkoopplan	R	C	C	I	-	I	-	A	-
Start Marktbenadering	R	C	C**	C**	I	C**	I	I	-
Gunning	R	C	C**	C**	I	C**	I	A	-
Herijking	R	C	C**	C**	I	C**	I	A	-
Plan van Aanpak Realisatie	R	C	A	-	-	-	-	-	-
Oplevering	R	C	A	I	I	I	I	C	I
Wezenlijke wijzigingen (scope <sup>1</sup> , tijd, geld, risico's) binnen kader aannemingsovereenkomst kleiner dan 0,5 mln	A	I	I	I	I	I	I	I	I
Wezenlijke wijzigingen (scope <sup>1</sup> , tijd, geld, risico's) binnen kader aannemingsovereenkomst groter dan 0,5 mln	R	A <sup>2</sup>	I	I	I	I	I	I	I
Onttrekkingen, binnen kader ROK, aan post onvoorzien kleiner dan 0,5 mln	A	I	I	I	I	I	I	I	I
Onttrekkingen, binnen kader ROK, aan post onvoorzien groter dan 0,5 mln	R	A <sup>2</sup>	I	I	I	I	I	I	I
Wezenlijke wijzigingen (scope, tijd, geld, risico's) buiten kader ROK	R	C	C	A	ntb*	A	ntb*	C	A
Wijzigingen buiten kader BOK	R	C	C	A	ntb*	A	ntb*	C	A
Grondoverdracht t.b.v. project in het kader van grondverwervingsplan	R	A	C	A	-	A	-	A	-
Communicatie naar Raden / Staten / TK	R	C	C	A	-	A	-	C	A

Voetnoot ntb\*: C\* of C\*\* afhankelijk van aard en omvang van de wijziging  
Voetnoot 1: in principe geen scope-wijzigingen tenzij die door de vragende partij volledig wordt betaald

Voetnoot 2: De stuurgroep wordt geïnformeerd, tenzij één van de directeuren gezien de omvang en/of politiek bestuurlijke gevoeligheid de betreffende wijziging ter besluitvorming wil voorleggen aan de stuurgroep. Vervolgens worden gemeente/provincie/rijk geïnformeerd.

<i>A (Accountable):</i>	<i>de eindverantwoordelijke</i>
<i>R (Responsible):</i>	<i>de proceseigenaar (de resultaatverantwoordelijke, verantwoordelijk voor de uitvoering)</i>
<i>C (Consulted):</i>	<i>moet geconsulteerd worden, draagt inhoudelijk bij aan uitvoering</i>
	<i>C* = wensen of bedenkingen</i>
	<i>C** = instemmen</i>
<i>I (Informed):</i>	<i>moet geïnformeerd worden</i>

## Mandaat

De uitgangspunten ten aanzien van het mandaat zijn als volgt:

- Primaire en secundaire inkoop vindt plaats via de aanbestedende dienst (RWS);
- Voor het aangaan van verplichtingen in het kader van de verdere voorbereiding van de realisatie en van de daadwerkelijke realisatie van het project wordt de mandaatregeling toegepast van Rijkswaterstaat;
- De projectdirecteur is namens 3 partijen gemachtigd tot het aangaan van verplichtingen tot € 500.000,- voor zover passend binnen de detailbegroting en is gehouden daarover achteraf verantwoording af te leggen aan het DO;
- Alle belangrijke besluiten (incl. financiële) vragen goedkeuring van de 3 partners. Per besluit vindt eigenstandige control plaats door betreffende beslisser. Bij wijze van voorbeeld wordt verwezen naar het inkoopplan dat goedkeuring behoeft van DO en Stuurgroep en daarna binnen I&M wordt vastgesteld door DG RWS aangezien RWS aanbestedende dienst is;

## Verantwoordingsmodel

### Voortgangsrapportage

De voortgangsrapportages volgen de managementcyclus van RWS (4-maandelijke rapportage). Dit sluit aan bij de voorjaarsnota (mrt/april) en integrale bijstelling (sept/okt) van de provincie en gemeente. Hierbij wordt in principe de RWS projectendatabase gehanteerd. Voor het rapporteren naar de gemeente en provincie wordt op basis van de RWS projectdatabase een nog nader te bepalen template gevuld.

De rapportages worden opgesteld en vrijgegeven door het projectteam. Daarna worden de rapportages besproken en vastgesteld in het Directeurenoverleg. Het DO beslist over het vrijgeven van de rapportage naar de moederorganisaties.

### Audits

Auditing vindt op verschillende niveaus plaats. Intern binnen het projectteam wordt door de interne kwaliteitsborging (onder de verantwoordelijkheid van MPb) audits uitgevoerd. In opdracht van de Stuurgroep en DO worden audits door projectcontrol uitgevoerd. Tevens vinden externe audits plaats onder andere in het kader van de accountantscontrole van de jaarverslagen (bijvoorbeeld door de Accountantsdienst Rijk). Daarnaast kan elke partij een verzoek doen om een externe audit te laten uitvoeren en kan eventueel in gezamenlijkheid besloten worden dit ten laste van het project te doen (gemeente/provincie/RWS). Intentie is om zoveel mogelijk van het werk (onder andere audits/onderzoeken) van elkaar gebruik te maken (op en tussen niveaus). Daarnaast heeft elk niveau de mogelijkheid om zo nodig te escaleren.