



Project A7/N7 Zuidelijke Ringweg Groningen, fase 2

Projectplan Realisatiefase na gunning

Identificatie

Projectnaam	Aanpak Ring Zuid (MIRT: Zuidelijke ringweg Groningen fase 2)		Datum:	2 februari 2016
SAP nr	P 0000467		Documentnr.:	HB 2924127
Contractnr	-		Versie:	1.0
			Bijlage(n):	7
Projectdirecteur				
Manager projectbeheersing				
Opstellers				
	Naam	Functie	Ondertekening	
Vastgesteld door		Manager Projectbeheersing		
		Projectdirecteur Aanpak Ring Zuid en voorzitter Directeurenoverleg		

Inhoudsopgave

1. INLEIDING	4
1.1 DOEL EN AFBAKENING PROJECTPLAN	4
1.2 PROJECTPLAAT	5
2. ACHTERGROND EN DOELSTELLINGEN	6
2.1 ACHTERGROND	6
2.2 PROJECTDOELSTELLINGEN	7
3. UITGANGSPUNTEN	9
3.1 PROJECTSCOPE	9
3.2 OPTIMALISATIES	10
3.3 FINANCIËN	10
3.4 PLANNING EN MIJLPALEN	11
3.5 BESTUURLIJKE AFSPRAKEN	14
3.6 WETTELIJK KADER	15
3.7 STAKEHOLDERS	15
3.8 VEILIGHEID EN KWALITEIT	17
3.9 WAARDENGESTUURD WERKEN	20
3.10 RAAKVLAKPROJECTEN	20
4. PROJECTSTRATEGIE	22
4.1 VERWEZENLIJKE VAN AMBITIES	22
4.2 RISICOMANAGEMENT EN VOORKOMEN VAN ONGEWENSTE TOPGEBEURTENISSEN	30
5. PROJECTSTURING	31
5.1 STUURGROEP	31
5.2 DIRECTEURENOVERLEG (DO)	32
5.3 EIGENSTANDIGE CONTROL-FUNCTIE (ECF)	33
5.4 STRATEGISCH ADVISEUR PROVINCIE GRONINGEN	33
5.5 MANDAATREGELING EN TEKENINGSBEVOEGDHEID	33
6. PROJECTORGANISATIE	34
6.1 INTEGRAAL PROJECTMANAGEMENT	34
6.2 PROJECTMANAGEMENTTEAM (PMT)	35
6.3 SAMENSTELLING PROJECTORGANISATIE	36
6.4 INVULLING CAPACITEIT	36
6.5 OVERLEGSTRUCTUREN	37
6.6 HUISVESTING	38
7. WORK BREAKDOWN STRUCTURE	39
7.1 WERKPAKKETTEN EN -BLADEN	39

Bijlagen:

1. Projectplaat
2. Organogram
3. Bezetting stuurgroep en DO
4. Mandaat en vervanging PMT-leden
5. Rollen PMT-leden
6. Overzicht aanspreekpunten
7. Project tot nu toe

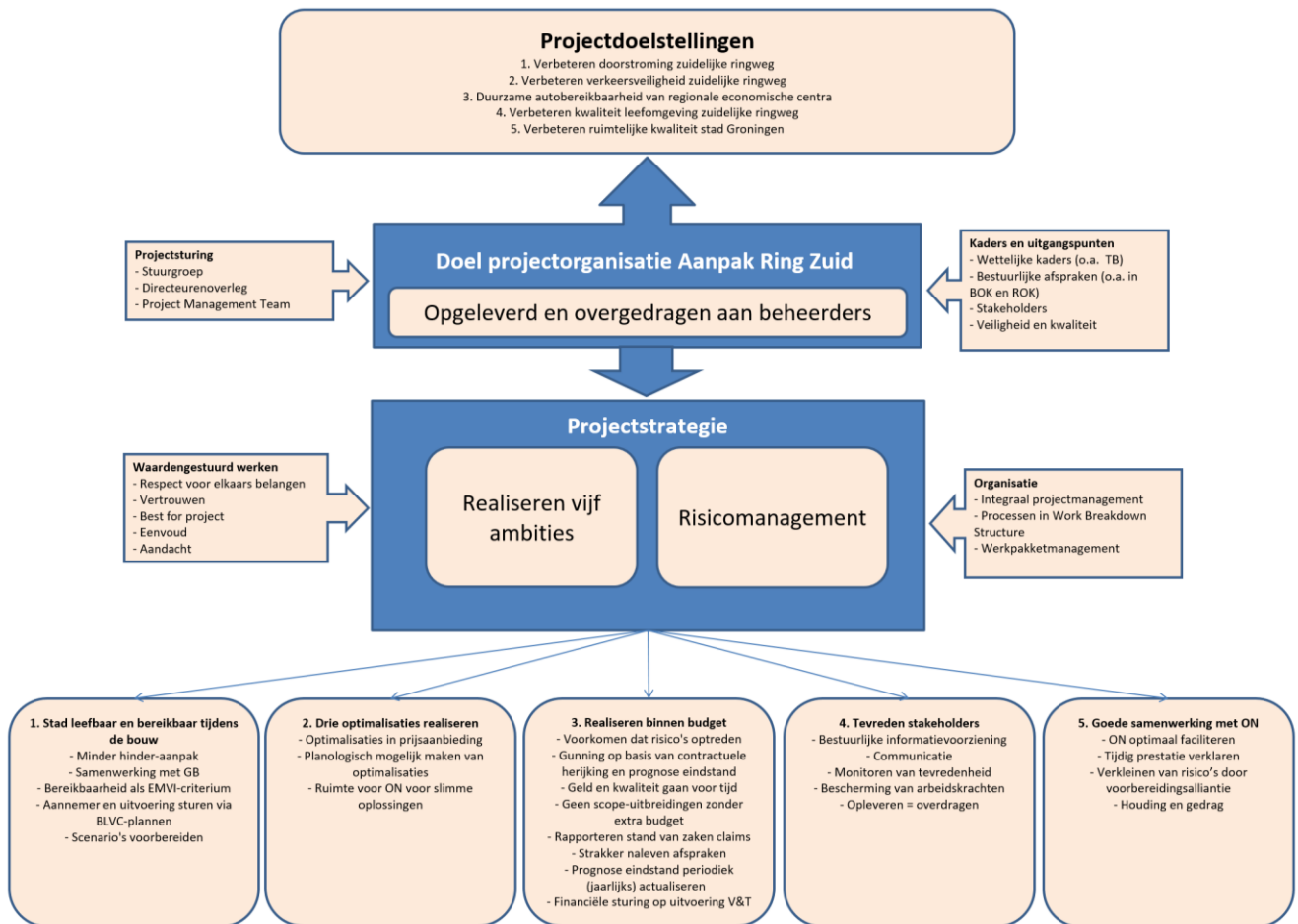
1. Inleiding

Het project Aanpak Ring Zuid zit in de realisatiefase: de periode van de daadwerkelijke ombouw van de zuidelijke ringweg in Groningen (project A7/N7 Zuidelijke Ringweg Groningen, fase 2). Het Rijk, de provincie Groningen en de gemeente Groningen hebben op 10 november 2009 de bestuurlijke afspraken vastgelegd in een bestuursovereenkomst. Op 16 december 2014 hebben de drie partijen de realisatieovereenkomst (ROK) ondertekend. In deze overeenkomst zijn nadere afspraken gemaakt over de gezamenlijke regie en de uitvoering van de plannen. De afspraken in de ROK zijn verder ingevuld in het Plan van aanpak Realisatiefase tot en met gunning (Q1 2016), dat de stuurgroep op 10 december 2014 heeft vastgesteld. Het voorliggende Projectplan Realisatiefase na gunning is hierop een vervolg en wordt periodiek geactualiseerd.

1.1 Doel en afbakening Projectplan

Het Projectplan beschrijft de achtergrond van het project, de projectdoelstellingen en de uitgangspunten voor de realisatiefase. Ook staat de projectstrategie, de projectsturing en de invulling van de projectorganisatie omschreven. Het plan geeft daarnaast de belangrijkste werkprocessen weer en maakt de integrale aanpak van het project zichtbaar in een Work Breakdown Structure. Het vastleggen van werkprocessen en afspraken stelt de moederorganisaties in staat om de aanpak, de voortgang en het resultaat van het project te beoordelen en te monitoren. De uitvoering van het projectplan moet uiteindelijk leiden tot een geaccepteerde oplevering van het project Aanpak Ring Zuid aan de opdrachtgevers en de overdracht aan de beheerders.

1.2 Projectplaat¹

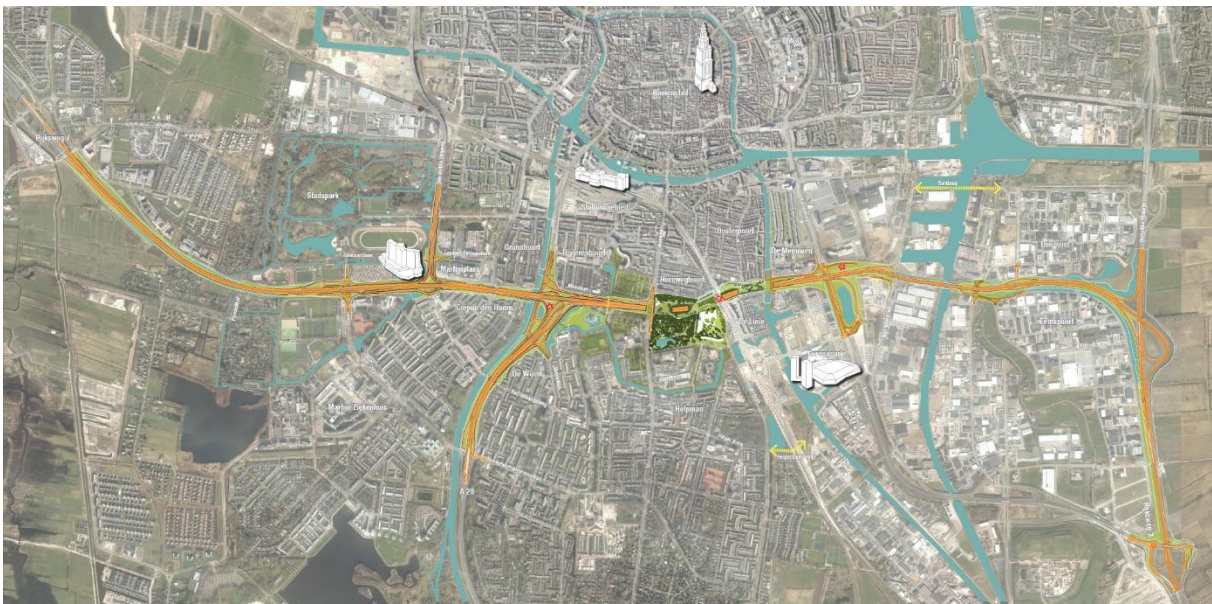


¹ Een grotere versie van de projectplaat is opgenomen in bijlage 1.

2. Achtergrond en doelstellingen

2.1 Achtergrond

De zuidelijke ringweg is op nationale schaal een essentiële schakel tussen de Randstad en Noord-Duitsland en vervult een belangrijke functie in het regionaal en stedelijk verkeerssysteem. De zuidelijke ringweg vormt tevens de centrale schakel in het stedelijk netwerk Groningen-Assen. Dit stedelijk netwerk heeft een voorspoedige economische- en bevolkingsontwikkeling. Deze groei heeft zijn weerslag op het gebruik van de aanwezige infrastructuur in en om de stad Groningen, in het bijzonder op de zuidelijke ringweg.



Plankaart (in oranje) en Helperzoomtunnel

Veel verkeer heeft last van de dagelijkse vertraging op de A7, de A28 en de daarop aansluitende provinciale en gemeentelijke wegen. Bovendien leidt de vertraging ertoe dat automobilisten vroegtijdig de snelwegen verlaten om via andere wegen Groningen in te rijden. Op die wegen geeft het verkeer veel overlast. De filevorming, gelijkvloerse kruisingen en de vele op- en afritten op de zuidelijke ringweg zorgen voor een hoog risico op ongevallen. Daarnaast vormt de weg een barrière in de stad wat zorgt voor problemen op het gebied van leefbaarheid.

Sinds 1992 is onderzoek gedaan naar een oplossing voor deze problemen. Dit heeft in 2009 geleid tot de keus voor een aanpak op het bestaande tracé, met een ongelijkvloers Julianaplein en een deels verdiepte ligging. In de bestuursovereenkomst is vastgelegd dat het project een oplossing moet bieden voor een betere en veilige doorstroming van het verkeer en moet zorgen voor een goede, toekomstvaste bereikbaarheid voor bedrijven en bewoners van de regio Groningen. Een goede ruimtelijke inpassing en het verbeteren van de leefbaarheid zijn daarbij uitgangspunt. Als belangrijke randvoorwaarde is hierbij gesteld dat het project gerealiseerd moet worden binnen het beschikbare budget.

In de planstudiefase is de aanpak uitgewerkt in een Tracébesluit (TB) voor het project A7/N7 Zuidelijke Ringweg Groningen, fase 2. De minister van Infrastructuur & Milieu heeft het TB op 29 september 2014 ondertekend. Daarnaast heeft de gemeente Groningen op 25 september 2014 vier inrichtingsplannen

vastgesteld voor gebieden waar als gevolg van de aanpak het verkeersgebruik of de inrichting van de openbare ruimte verandert: voor Helpman, de Vondellaan, de Maaslaan en het Zuiderplantsoen. Tot slot heeft de gemeente op 29 september 2014 de omgevingsvergunning verleend voor de aanleg van een tunnel onder het spoor door, ter hoogte van de Helper Brink: Helperzoomtunnel. Hiermee is de planstudiefase van het project afgerond.

Op 16 december 2014 hebben het Rijk, provincie Groningen en gemeente Groningen de ROK getekend. Vervolgens is de aanbestedingsprocedure gestart en hebben zich drie gegadigden kandidaat gesteld.

Ondertussen loopt de beroepsprocedure op het Tracébesluit bij de Raad van State (15 beroepen). De Raad van State heeft op 16 september 2015 een tussenuitspraak gedaan en heeft beslist dat het Tracébesluit binnen 24 weken op vijf onderdelen moet worden aangepast. De definitieve uitspraak wordt in het tweede kwartaal van 2016 verwacht. De beroepsprocedure op de omgevingsvergunning Helperzoomtunnel is afgerond en de vergunning is onherroepelijk.

Naar verwachting wordt het voornemen tot gunning medio april bekendgemaakt.

2.2 Projectdoelstellingen

Voor het project A7/N7 Zuidelijke Ringweg Groningen, fase 2 zijn vijf doelstellingen geformuleerd:

1. Verbeteren van de doorstroming van het verkeer op de zuidelijke ringweg.

De zuidelijke ringweg is onderdeel van het rijkswegennet en van de nationale ruimtelijke hoofdstructuur (Nota Ruimte) en vervult een belangrijke stroomfunctie voor het doorgaand verkeer. In de Nota Mobiliteit (2004) wordt het belang van een goed functionerend hoofdwegennet met betrouwbare reistijden benadrukt. De problematische verkeersafwikkeling op de zuidelijke ringweg heeft onder andere tot gevolg dat deze normen voor reistijden niet gehaald worden. Doel van het project is dat het leidt tot een verbeterde doorstroming van het verkeer.

2. Verbeteren van de verkeersveiligheid op de zuidelijke ringweg.

De zuidelijke ringweg heeft in de huidige situatie een aantal kenmerken die negatief zijn voor de verkeersveiligheid: het grotendeels gelijkvloerse Julianaplein, de relatief vele toe- en afritten en de brugopeningen (Noord Willemskanaal en Winschoterdiep), die kop-staart botsingen kunnen veroorzaken. De zuidelijke ringweg heeft dan ook een aantal 'black spots', een locatie met zes of meer slachtofferongevallen in drie jaar. Daarnaast is het gemiddelde risicocijfer op het tracé beduidend hoger dan gemiddeld in Noord-Nederland. In combinatie met het gegeven dat de intensiteit toeneemt, is het de verwachting dat de verkeersveiligheid zonder maatregelen afneemt. Doel van het project is dat het leidt tot een duurzame verbetering van de verkeersveiligheid voor het verkeer op het hoofdwegennet en op het onderliggend wegennet.

3. Bieden van goede, duurzame autobereikbaarheid van de regionale economische centra.

Naast de stroomfunctie voor het doorgaand verkeer vervult de zuidelijke ringweg Groningen een belangrijke functie als schakelpunt tussen rijks- en provinciale wegen en stedelijke invalswegen. De weg vormt een centrale verbinding in de regionale T-structuur, waarlangs de belangrijkste woon- en werkconcentraties en vervoerbundels binnen het Nationaal Stedelijk Netwerk Groningen-Assen liggen. Doel van het project is dat het regionale verkeer van en naar de stad Groningen geen hinder meer ondervindt op

de zuidelijke ringweg Groningen. Het Vrijheidsplein, het Julianaplein en het Europaplein veroorzaken niet langer verlies van reistijd in de ochtend- en avondspits en de reistijd in de spits is gelijk aan de reistijd buiten de spits. Ook de streefwaarden voor de deur-tot-deur reistijden naar de economische toplocaties van de stad (dynamo's) worden niet meer overschreden, mede door verbetering van de doorstroming op het onderliggend wegennet.

4. Verbeteren van de kwaliteit van de leefomgeving rond de zuidelijke ringweg Groningen.

In het convenant Regiospecifiek Pakket Zuiderzeelijn (2008), de bestuursovereenkomst van 10 november 2009 en in de aanvangsbeslissing Zuidelijke Ringweg Groningen fase 2 van 18 december 2009 wordt de verbetering van de kwaliteit van de leefomgeving nadrukkelijk genoemd. Doel van het project is te voldoen aan de wettelijke eisen ten aanzien van lucht en geluid en bovendien te zorgen voor een verbetering van de milieukwaliteit voor de bewoners langs de zuidelijke ringweg.

5. Bijdragen aan de verbetering van de ruimtelijke kwaliteit van de stad Groningen.

Doelstelling van het project is om bij te dragen aan een verbetering van de ruimtelijke kwaliteit. Dit wil zeggen verbetering van de kwaliteit van natuur en een goede ruimtelijke inpassing van de nieuwe situatie in de bestaande omgeving. Ruimtelijke inpassing wordt hierbij vanuit de volgende vier invalshoeken benaderd.

- De weggebruiker, voor wie de zuidelijke ringweg de entree en het visitekaartje van de stad is. Aanpak Ring Zuid draagt bij aan een positieve beleving door ruimtelijke kwaliteit en vormgeving die de kwaliteit van de stad benadrukt.
- De stadsbewoner. Aanpak Ring Zuid creëert een gebied met openbare ruimte van hoge kwaliteit.
- De omwonende. Aanpak Ring Zuid vermindert sterk de visuele hinder van de weg in de stad.
- Het ruimtelijk/economisch perspectief. Aanpak Ring Zuid draagt bij aan de continuïteit en goede oriëntatie in de stad.

3. Uitgangspunten

In dit hoofdstuk staan de uitgangspunten voor de realisatiefase van het project op een rij. Achtereenvolgens komen aan de orde: projectscope, financiën, planning & mijlpalen, bestuurlijke afspraken, wettelijk kader, stakeholders, veiligheid & kwaliteit en waardengestuurd werken.

3.1 Projectscope

De projectscope is vastgelegd in de ROK². Kort samengevat bestaat de scope uit de volgende elementen.

- Het Tracébesluit Aanpak Ring Zuid, Zuidelijke Ringweg Groningen, fase 2, met daarbij inbegrepen:
 - o Herinrichting Van Ketwich Verschuurlaan.
 - o Herinrichting aansluiting Westerbroek.
 - o Aanpassing bus op-/afrit Hoogkerk.
- De Helperzoomtunnel.
- De Inrichtingsplannen voor het onderliggend wegennet: Zuiderplantsoen, Maaslaan, Vondellaan en Helpman.

De opdrachtgevers hebben de intentie om scope-uitbreidingen zoveel mogelijk te beperken. Eventuele scope-wijzigingen kunnen alleen worden doorgevoerd als de initiatiefnemer zorgt voor aanvullende financiering.

3.1.1 Verkeersmaatregelen buiten het Tracébesluit

Als gevolg van het project neemt op enkele locaties in de stad de verkeersintensiteit toe, waardoor verkeerskruisingen moeten worden aangepast. Deze werkzaamheden vallen buiten het Tracébesluit en de Inrichtingsplannen, maar zijn wel onderdeel van de scope van het project. Het gaat om de volgende maatregelen.

- Aanpassing van de kruispunten Griffeweg - Europaweg, Griffeweg - Barkmolenstraat en Griffeweg - Meeuwerderweg.
- Overige werkzaamheden die nodig zijn om Aanpak Ring Zuid als een werkend systeem op te kunnen leveren, zoals bebording en dynamisch verkeersmanagement, o.a. VETAG-installatie ten behoeve van hulpdiensten.

Bovenstaande werkzaamheden zijn opgenomen in het contract met de opdrachtnemer. Via Groningen Bereikbaar is een basis aan bebording en digitaal verkeersmanagementsysteem (DVM) beschikbaar. Hier maakt de opdrachtnemer gebruik van tijdens de bouw. Eventuele tijdelijke aanpassingen, zoals bestaande verkeerslichten die tijdens de ombouw anders ingesteld worden en tijdelijke/aanvullende middelen worden door de opdrachtnemer geleverd.

3.1.2 Overige werkzaamheden

In sommige gevallen dient de opdrachtnemer ook werkzaamheden buiten de projectgrens uit te voeren, om het project als een werkend systeem op te kunnen leveren. Het gaat bijvoorbeeld om de volgende maatregelen.

- Bewegwijzing/bebording en belijning op het hoofdwegennet en op het onderliggend wegennet.
- Verleggen van kabels en leidingen, in nauwe samenwerking met de nutsbedrijven.

² Een uitgebreide beschrijving van de scope is opgenomen in bijlage III van de ROK.

- Uitvoeren van tijdelijke verkeersmaatregelen.
- Aanpassingen aan de Verkeerscentrale Noord- en Oost-Nederland (VCNON) in Wolfheze.
- Aanpassingen voor de bediening van de beweegbare bruggen.
- Aanpassingen aan watergangen.
- Herplanten van bomen in herplantingsgebieden.

3.2 Optimalisaties

Aanvullend op de scope hebben Rijk, provincie en gemeente in 2011 de volgende drie optimalisaties geformuleerd, waarvoor op dat moment geen budget beschikbaar was.

- Fiets- en voetgangerstunnel Esperantostraat.
- Pakket maatregelen vergroening en duurzaamheid.
 - o Groen Julianaplein.
 - o Ingang verdiepte ligging.
 - o Geluidsreducerende maatregelen Zuiderplantsoen.
- Volledige aansluiting Europaweg op de zuidelijke ringweg.

In 2012 is met de minister van I&M afgesproken dat voor de realisatie van deze optimalisaties eventuele aanbestedingsvoordelen kunnen worden aangewend. De gewenste realisatie van de optimalisaties moet nog planologisch geregeld worden. Dat geldt voor de volledige aansluiting bij de Europaweg en het Julianaplein (partiële herziening TB-besluit) en de Esperantotunnel (omgevingsvergunning)³.

3.3 Financiën

In de bestuursovereenkomst is vastgelegd dat € 624 miljoen, prijspeil 2007, beschikbaar is gesteld voor het project, waarvan € 200 miljoen uit het Meerjarenprogramma Infrastructuur, Ruimte en Transport (MIRT) en de rest uit het Regiospecifiek Pakket Zuiderzeelijn (RSP). In de ROK is vastgelegd dat er in het budget onderscheid wordt gemaakt tussen:

- Projectbudget: provincie is de risicodragende partij voor overschrijding.
- V&T budget: Rijk is de risicodragende partij voor overschrijding.

3.3.1 Projectbudget

Bij ondertekening van de ROK op 16 december 2014 bedroeg het projectbudget € 613,5 miljoen, prijspeil 2014. Het projectbudget bedraagt nu € 615,8 miljoen, prijspeil 2015. Beide bedragen zijn exclusief het budget voor de bus op- en afrit bij Hoogkerk. Deze wordt gefinancierd door de gemeente Groningen. Daarnaast is via een brief met kenmerk RWS-2015/43757 door de Minister onderkend dat sprake is van meerkosten als gevolg van bevestigingsbestendig bouwen van € ... miljoen tot € ...miljoen. Dit moet nog worden geëffectueerd.

3.3.2 V&T-budget

Het V&T budget omvat alle kosten voor voorbereiding en toezicht. Dit is 13% van het projectbudget en wordt jaarlijks met IBOI geïndexeerd. Dit zijn de kosten voor de projectorganisatie inclusief huisvesting en ICT, de adviesdiensten en de onderzoeken die noodzakelijk zijn voor het voorbereiden en begeleiden van en toezicht houden op realisatiewerkzaamheden, voor zover dit niet door de opdrachtnemer wordt

³ De omgevingsvergunning Esperantotunnel wordt aangevraagd door de opdrachtnemer van het hoofdbouwcontract.

gedaan. Hieronder vallen ook werkzaamheden in het kader van de conditionering. Planuitwerkingskosten komen eveneens ten laste van het V&T-budget. Het Rijk is risicodragend voor tegenvallers ten laste van het V&T-budget. Extra V&T-kosten als gevolg van verwijtbaar handelen of nalaten van handelen door de projectorganisatie komen ten laste van het Rijk. Kosten die in het kader van het project door publiekrechtelijke partijen en beheerders gemaakt worden, komen niet ten laste van het V&T-budget.

Het V&T budget bedraagt € ... miljoen, prijspeil 2015. Aanvullend op het V&T budget is € ... miljoen toegekend in verband met de vertraging als gevolg van de nieuwe wetgeving op het gebied van geluid (SWUNG). Hiermee komt het V&T-budget op € ... miljoen, waarvan € ... miljoen is toegekend voor de realisatiefase. Aanvullend op dit bedrag claimt de projectorganisatie een totaalbedrag van € ... miljoen.

- De indexering tot en met 2015 van het planstudiebudget van in totaal € ... miljoen is nog niet toegevoegd aan het planstudiebudget. Dit maakt wel onderdeel uit van het overall V&T-budget, en moet dus worden toegevoegd aan het V&T-budget realisatiefase.
- In het toegekende budget is een taakstellende korting opgenomen van € ...miljoen. Bij de vaststelling van het inkoopplan heeft de DG RWS bevestigd dat er een inspanningsverplichting is om deze korting te realiseren.
- Zoals het directeurenoverleg in juni 2015 heeft vastgesteld is via de T2-rapportage een claim van € ... miljoen neergelegd bij RWS voor niet geleverde capaciteit tot en met 2014. In 2015 is dit met € ... miljoen opgelopen naar € ... miljoen.
- Als gevolg van het later beschikbaar komen van de contracteisen voor aardbevingsbesteding bouwen is sprake van extra V&T-kosten. Tevens schiet het project een beperkt bedrag aan onderzoekskosten voor. De verantwoordelijkheid voor deze kosten ligt bij het Rijk. Dit leidt tot een claim van € ... miljoen.

In het BO-MIRT van 2010 is afgesproken dat als blijkt dat het budget van 13% niet voldoende is, er tot 20% van het projectbudget kan worden geput uit Beheer & Onderhoud voor het project A7/N7 Zuidelijke Ringweg Groningen, fase 2.

3.3.3 Kostenramingen

De kostenraming voor de uitvoering is in juli 2015 vastgesteld op € ... miljoen. De kostenraming voor V&T in de realisatiefase is in november 2015 vastgesteld op € ... miljoen.

3.3.4 Totaaloverzicht

Voorgaande leidt tot het volgende overzicht van budgetten, claims en ramingen voor de realisatiefase.

ARZ Bedrijfsinformatie

Budget		Totaal	waarvan uitvoeringskosten	waarvan V&T
Toegekend budget pp 2014 ¹⁾				
IBOI 2015 ²⁾				
Toegekend budget prijspeil 2015				
Claims				
Bij:	budget busoa Hoogkerk			
	claim BBB ³⁾			
	claim indexering planstudiebudget			
	claim ongedaan maken korting			
	claim niet geleverde capaciteit t/m 2014			
	claim niet geleverde capaciteit 2015			
Totaal budget inclusief busoa en claims				
Raming				
Geactualiseerde projectraming prijspeil 2014 ⁴⁾				
Aanvullende raming a.g.v. BBB				
Geactualiseerde V&T-raming incl. BBB ⁵⁾				
Totaal raming				

¹⁾ Zie HB# 2635822

²⁾ Zie brief met kenmerk IENM/BSK-2015/37470

³⁾ In brief met kenmerk RWS-2015/43757 wordt uitgegaan van €

⁴⁾ Zie HB# 2781712

⁵⁾ Zie HB# 2896311

Bovengenoemde bedragen worden jaarlijks geïndexeerd met het IBOI-percentage⁴. Als de projectkosten voor de realisatie van de projectscope lager uitvallen, dan besluit de stuurgroep over de realisatie van de optimalisaties. Overige meevallers vloeien terug naar het RSP-budget.

⁴ Prijs bruto overheidsinvesteringen (IBOI): de gemiddelde prijsstijging van de bruto investeringen van de overheid.

Herkomst budgetten (exclusief claims)

Zoals in het begin van dit hoofdstuk is aangegeven, bedroeg het oorspronkelijke projectbudget € 624 miljoen prijspeil 2007. Hiervan

- is € 200 miljoen afkomstig uit het MIRT;
- is € 374 miljoen afkomstig uit het RSP-onderdeel Concrete Projecten;
- loopt € 50 miljoen via het RSP-onderdeel Regionaal Mobiliteitsfonds.

Voor de realisatiefase resteren, na toevoeging van de jaarlijkse indexering en inclusief het budget voor de busoa Hoogkerk, de volgende budgetten (prijspeil 2015):

<i>Herkomst budgetten realisatiefase</i>	Rijk RSP en MIRT	Provincie RSP/RMF	Gemeente busoa	Totaal
Uitvoeringskosten				
Busoa				
Totaal uitvoeringskosten				
V&T				
Totaal				

3.4 Planning en mijlpalen

In het project wordt gestuurd op de mijlpaal 'openstelling in 2020'. De oplevering en overdracht is voorzien in 2021/2022. In onderstaande tabel staan de belangrijke mijlpalen voor het project weergegeven. De Project Planning Infrastructuur (PPI) wordt elk half jaar bijgewerkt en besproken in het directeurenoverleg.

Mijlpaal	Periode
Start voorbereidende werkzaamheden (verleggen K & L cat. 1)	2015 Q3
Start uitvoering verkeersplan Helpman/Coendersborg	2016 Q1
Gunning hoofdbouwcontract	2016 Q2
Start procedure partiële herziening TB	2016 Q2
Tracébesluit onherroepelijk	2016 Q2
Start uitvoering opdrachtnemer⁵	2017 Q1
Definitief Ontwerp gereed	2017 Q2
Herijking	2017 Q2
Openstelling toe- en afrit voor bussen bij P&R Hoogkerk (30/9)	2017 Q3
Openstelling Helperzoomtunnel (1/7)	2018 Q3
Openstelling zuidelijke ringweg	2020 Q4
Oplevering, overdracht en verzoek tot décharge	2021 Q4
Décharge	2022 Q4

Wijziging van de in de ROK genoemde en hierboven vetgedrukte mijlpalen is alleen mogelijk met goedkeuring van de stuurgroep.

⁵ Dit betreft werkzaamheden die tijdens de herijkingfase zijn toegestaan, zoals de bouw van de Helperzoomtunnel en toe- en afrit voor bussen bij P&R Hoogkerk

3.5 Bestuurlijke afspraken

Over de uitvoering van dit project zijn diverse bestuurlijke afspraken gemaakt, die zijn vastgelegd in diverse documenten. De afspraken in de volgende documenten vormen de uitgangspunten voor dit project. Bij elk document staat ook het Hummingbird (HB) archiefnummer genoemd.

- Het convenant Rijk – Regiospecifiek Pakket Zuiderzeelijn van 23 juni 2008. Hierin is een taakstellend budget van € 624 miljoen (prijsspeil 2007), waarvan € 200 miljoen ten laste van het MIRT, beschikbaar gesteld voor het project A7/N7 Zuidelijke Ringweg Groningen, fase 2. HB 2567548.
- De aanvangsbeslissing voor het project A7/N7 Zuidelijke Ringweg Groningen, fase 2 van 18 december 2009. HB 1624316.
- Bestuursovereenkomst voor het project A7/N7 Zuidelijke Ringweg Groningen, fase 2 van 10 november 2009. Hierin zijn de afspraken gemaakt over de samenwerking en taakverdeling tussen de betrokken bestuurlijke partners in het kader van de realisatie van het Bestuurlijk voorkeursalternatief (BVA) zuidelijke ringweg, fase 2. HB 1950924.
- Tracébesluit A7/N7 Zuidelijke Ringweg Groningen fase 2 van 29 september 2014. HB 2639525.
- De Omgevingsvergunning Helperzoomtunnel, van 29 september 2014. HB 2693583.
- De Inrichtingsplannen voor het Zuiderplantsoen, de Maaslaan, de Vondellaan en Helpman, collegebesluit 25 september 2014, nr. 4. HB 2578526.
- De Realisatieovereenkomst Zuidelijke Ringweg Groningen, fase 2 t.b.v. de realisatiefase. In deze overeenkomst hebben de drie samenwerkende partijen, aanvullend op de bestuursovereenkomst uit 2009, onder andere afspraken gemaakt over de samenwerking, scope, governance, financiën, planning en de projectorganisatie in de uitvoeringsfase. HB 2680732.
- Inclusief de bijlagen:
 - o I. Bestuursovereenkomst Zuidelijke Ringweg Groningen 10 november 2009. HB 2680738 + HB 2680739 (voorblad).
 - o II. Ambitiedocument. HB 2680741.
 - o III. Scopebeschrijving. HB 2680733.
 - o IV. Overzicht categorisering scope-onderdelen. HB 2680734.
 - o V. Governance Realisatiefase. HB 2680735.
 - o VI. Samenhang mobiliteitsmaatregelen. HB 2680736.
 - o VII. Principeafspraken toekomstig beheer en eigendom. HB 2680737.
- Het Inkoopplan van 4 juli 2014 en vastgesteld door de DG RWS op 28 oktober 2014. HB 2602018.
- De Kostennota TB Aanpak Ring Zuid Groningen van 11 juni 2014. HB 2578816.
- Notitie actualisatie TB Raming Aanpak Ring Zuid Groningen van 31 mei 2015 (concept). HB 2787595.
- De Kostennota V&T Aanpak Ring Zuid Groningen van 4 juni 2015. HB 2661300.
- Actualisatie kostenraming V&T Aanpak Ring Zuid Groningen van 16 december 2015. HB 2896311.
- Projectplan Realisatiefase t/m gunning van 10 december 2014. HB 2673340.
- Uitvoeringsbesluit voor het project A7/N7 Zuidelijke Ringweg Groningen, fase 2 van 21 mei 2015. HB 2781362.
- Samenwerkingsprotocol Groningen Bereikbaar & Aanpak Ring Zuid van 12 maart 2015. HB2752199.
- Beleidsverklaring Integrale Veiligheid en Gezondheid van 28 mei 2015. HB 2781371.
- Ambitiedocument Integrale Veiligheid van 4 juni 2015. HB 2791721.
- Integraal veiligheidsdossier van 11 juni 2015. HB 2800580.
- Integraal veiligheidsplan van 11 juni 2015. HB 2800579.
- Communicatiestrategie Aanpak Ring Zuid van 11 december 2014. HB 2725271.

- Notitie uitvoeringsplan communicatie met begroting tot en met 2022 van 2 april 2015 (concept). HB 2744238.
- Plan van aanpak risicomanagement van 17 november 2015. HB 2895471.
- Memo huisvesting projectbureau Aanpak Ring Zuid van 6 januari 2016. HB 2934080.
- Uitvoeringsbesluit van 26 januari 2016. HB 2950668.
- Aanbiedingsbrief Wijzigingsbesluit TB van 28 januari 2016. HB. 2950353.

3.6 Wettelijk kader

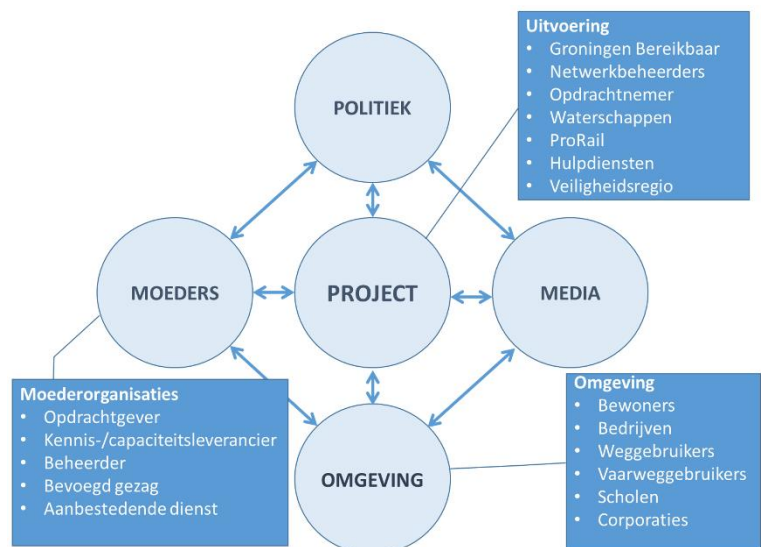
Het project dient te worden uitgevoerd binnen de geldende wet- en regelgeving.

- Tracéwet: In de vernieuwde Tracéwet is bepaald dat en hoe de aanleg of wijziging van een hoofdweg, landelijke spoorweg of hoofdvaarweg plaatsvindt. In de wet zijn de procedures en de regelgeving hierover vastgelegd.
- Na ondertekening van het TB op 29 september 2014 door de minister van Infrastructuur en Milieu, geldt de wettelijke beroepsprocedure bij Raad van State. Na de beroepsprocedure wordt een onherroepelijk TB in het tweede kwartaal van 2016 verwacht.
- Partiële herziening TB-besluit voor volledige aansluiting bij de Europaweg en het Julianaplein.
- Omgevingsvergunning (Wet algemene bepalingen omgevingsrecht) ten behoeve van Esperantotunnel. Alleen noodzakelijk bij uitvoering van de genoemde optimalisaties.
- Omgevingsvergunning (Wet algemene bepalingen omgevingsrecht) ten behoeve van de aanleg van de Helperzoomtunnel.

3.7 Stakeholders

Bij de uitvoering van ARZ richten wij ons op drie groepen stakeholders, die invloed hebben op het project en/of erdoor worden geraakt.

- Moederorganisaties: Rijk, provincie en gemeente.
- Stakeholders in de omgeving van de zuidelijke ringweg.
- Stakeholders in de uitvoering van het project.



3.7.1 Moederorganisaties

In de contacten met de drie moederorganisaties is het belangrijk rekening te houden met de verschillende rollen die zij in het project vervullen.

- Opdrachtgever/kennis- en capaciteitsleverancier van de projectorganisatie.
- Specifieke rol van Rijkswaterstaat: aanbestedende dienst.
- Beheerder
 - o Rijk: Rijkswaterstaat Dienst Noord Nederland District Noord-Nederland Oost en de Verkeerscentrale Noord Oost Nederland voor de rijkswegen.
 - o Provincie: voor de provinciale wegen, de provinciale waterwegen en de watergangen.
 - o Gemeente: voor de gemeentelijke wegen en de gemeentelijke waterwegen en watergangen.

- Bevoegd gezag
 - o Rijk: ministerie van I&M.
 - o Provincie: bevoegd Gezag Regio.
 - o Gemeente: bevoegd Gezag Regio en bouw- en woningtoezicht/handhaving.

3.7.2 Omgeving

- Bewoners: van de stad en de regio, maar ook van specifieke wijken die overlast van de uitvoering van het project zullen ondervinden.
- Bedrijven: van de stad en de regio, maar ook specifieke bedrijven die overlast van de uitvoering van het project zullen ondervinden.
- Weggebruikers
- Vaarweggebruikers
- Scholen
- Woningcorporaties

3.7.3 Uitvoering

- Groningen Bereikbaar: regie van de bereikbaarheid van de stad.
- Netwerkbeheerders: verlegging van de kabels en leidingen, in de periode totdat de opdrachtnemer aan de slag gaat.
- Opdrachtnemer: uitvoering van het project.
- Waterschap Hunze en Aa's en Waterschap Noorderzijlvest: beheer van watergangen.
- ProRail: beheer van het spoor.
- Hulpverleningsdiensten (politie, ambulance, brandweer): borgen van de veiligheid.
- Veiligheidsregio Groningen: voorkomen en bestrijden van noodsituaties.

Groningen Bereikbaar

Groningen krijgt in de realisatiefase van Aanpak Ring Zuid te maken met enkele andere grote projecten met gevolgen voor de bereikbaarheid. Met het oog op deze stapeling van projecten is in 2012 de samenwerkingsorganisatie Groningen Bereikbaar opgericht. GB heeft een coördinerende rol bij het plannen van de uitvoering van projecten en het bereikbaar houden van de stad door het projectoverstijgend uitvoeren van verkeersmanagement, mobiliteitsmanagement en communicatie. GB staat onder leiding van een stuurgroep met dezelfde partijen als in de stuurgroep van Aanpak Ring Zuid, aangevuld met de provincie Drenthe, ProRail en een vertegenwoordiging van werkgevers.

Netwerkbeheerders

Er zijn circa twintig netwerkbeheerders en 1.250 kabels en leidingen van derden in het projectgebied aanwezig. Ongeveer 500 kabels en leidingen leveren een conflict op met het project en moeten worden verlegd, aangepast of beschermd. In het derde kwartaal van 2015 is al gestart met de verlegging van categorie 1, de kabels en leidingen die nu buiten het contract van de opdrachtnemer om worden verlegd. De verleggingen in categorie 2 en 3 zijn de verantwoordelijkheid van de opdrachtnemer. De samenwerking met de netbeheerders vindt plaats volgens de landelijke afspraken die tussen Rijkswaterstaat en de netbeheerders zijn vastgelegd in de Nadeelcompensatie Kabels en Leidingen 1999 (NKL1999) en in de Telecomwet. De grondbeginselen hiervan zijn dat de samenwerking plaatsvindt op basis van gelijkwaardigheid van partijen en dat de benodigde verleggingen zo worden uitgevoerd dat sprake is van maatschappelijk meest verantwoorde keuzes.

3.8 Veiligheid en kwaliteit

In de uitvoering van ARZ is de borging van zowel de veiligheid als de kwaliteit een belangrijk uitgangspunt.

3.8.1 Integrale veiligheid

Integrale veiligheid gaat over alle veiligheidsaspecten binnen het project en is in hoofdlijnen op te delen in drie onderdelen: beleid, uitvoering en preparatie. Voor Aanpak Ring Zuid is de systematiek van Rijkswaterstaat GPO het uitgangspunt voor de invulling van het integrale veiligheidsbeleid. Waar nodig zijn de systemen projectspecifiek gemaakt.

Beleid

De veiligheidssystemen zijn afgeleid van de *Governance code “Veiligheid in de bouw”*. Deze code wordt breed binnen de bouwwereld gehanteerd, ook door Rijkswaterstaat. In de code is een aantal kernwaarden vastgelegd: verantwoordelijkheid, leiderschap en samenwerking. Doel van de code is om via continue verbetering veiligheidsrisico's terug te dringen door onveilige situaties en handelingen te vermijden en zo ongevallen te voorkomen. Veiligheidsbewustzijn en veiligheidscultuur vormt hierin de rode draad.

Aanpak Ring Zuid heeft een beleidsverklaring Integrale Veiligheid en Gezondheid opgesteld, die is ondertekend door de directeuren van de moederorganisaties en de projectdirecteur Aanpak Ring Zuid. Deze verklaring is opgenomen in het Ambitiedocument Integrale Veiligheid. In het ambitiedocument staat beschreven op welke manier de projectorganisatie omgaat met integrale veiligheid. Daarbij hanteren we de volgende ambities.

1. Het niet optreden van arbeidsongevallen met blijvend letsel of verzuim tot gevolg.
2. Het niet optreden van verkeersslachtoffers binnen het areaal als gevolg van de uitvoering van de werkzaamheden.
3. Het niet optreden van slachtoffers onder derden, die al dan niet met toestemming in bouwgebieden komen, als gevolg van de uitvoering van de realisatie de werkzaamheden.

Daarnaast zijn in het ambitiedocument de doelstellingen beschreven voor de veiligheidscultuur en de taken en verantwoordelijkheden op het gebied van integrale veiligheid van de PMT-leden.

Uitvoering

Relevante producten en documenten op het gebied van integrale veiligheid worden opgenomen in het Integraal Veiligheidsdossier. Dit dossier wordt na gunning overgedragen aan de opdrachtnemer en, bij de overdracht, aan de wegbeheerders. Met het integraal veiligheidsplan en de aanstelling van de veiligheidscoördinator voldoet het project aan de wettelijke eisen. In het plan zijn onder andere veiligheidscommunicatie tussen de opdrachtgever en de opdrachtnemer, toetsing en de wijze waarop (bijna)incidenten en ongevallen worden gemeld en geregistreerd verder uitgewerkt.

In verschillende sessies met belanghebbenden vanuit de moederorganisaties is een algehele risico-inventarisatie –en evaluatie (RI&E) uitgevoerd, die in de realisatiefase door ON verder wordt geactualiseerd. Ook is een aantal specifieke RI&E's opgesteld, zoals die voor de beweegbare bruggen in het plangebied.

Preparatie

Onder preparatie vallen veiligheidsproducten die noodzakelijk zijn voor het geval er ingegrepen moet worden. Dit gaat bijvoorbeeld over het veiligheidsplan voor de verdiepte ligging, dat tijdens de

planstudiefase in nauwe samenwerking met hulpverleningsdiensten en wegbeheerders tot stand is gekomen. Verder wordt in het calamiteitenplan beschreven hoe de inzet en eventuele opschaling gebeurt en welke actoren en/of stakeholders daarover worden geïnformeerd. Ook locatiebeveiligingsplannen, sleutelplannen en BHV-gerelateerde zaken zijn onderdeel van deze voorbereiding.

Veiligheidscultuur

In bovengenoemde plannen is beschreven hoe de ombouw van de zuidelijke ringweg op een zo veilig mogelijke manier kan gebeuren. Daarin heeft iedereen, van projectmedewerkers, opdrachtnemer, bezoekers, omwonenden en weggebruikers zijn of haar verantwoordelijkheid. Dat noemen we de veiligheidscultuur. In alle gevallen is hun veiligheid gerelateerd aan de mate waarop op ons project (integrale) veiligheid beleefd en beleden wordt. Elke verbeterstap in die richting komt ten goede aan alle betrokkenen. Programma's als Klaver5 en de Safety Performance Indicator Contractor (SPIC) zijn instrumenten die we toepassen bij het streven naar continue verbetering van deze veiligheidscultuur.

3.8.2 Constructieve veiligheid

Om de constructieve veiligheid te borgen zetten we TIS in: de Technische Inspectie Service, die deskundig en onafhankelijk de constructieve veiligheid van de bouwwerken bewaakt. De zgn. TIS-verklaring is de garantie dat het bouwwerk de komende decennia veilig en functioneel blijft. Bij Aanpak Ring Zuid zetten we TIS in voor het borgen van spoorse kruisingen, kunstwerken en het hoofdwegennet.

Voor Installaties en Automatisering (I&A) - het borgen dat installaties in de verdiepte ligging, de bruggen en andere kunstwerken bediend kunnen worden - wordt een analyse uitgevoerd of TIS van toegevoegde waarde is. Voor de uitvoering van I&A wordt een plan van aanpak opgesteld.

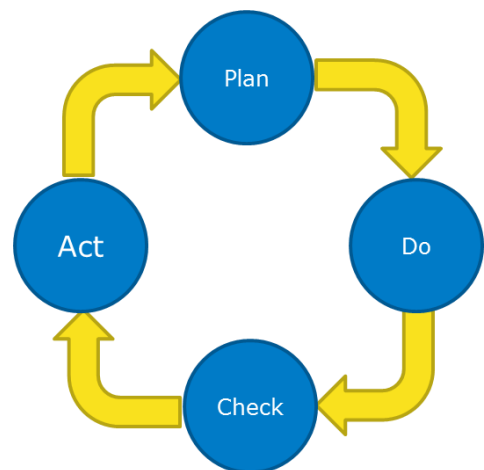
TIS wordt niet ingezet voor het borgen van integrale veiligheid, integrale kwaliteit, oplevering en overdracht, en onderliggend wegennet. Voor elke van deze werkprocessen is een projectleider aangesteld. Naast TIS zullen wij zelf, indien nodig, risicogestuurd producttoetsen verrichten.

3.8.3 Borgen van de interne kwaliteit

Kwaliteitsmanagement zorgt ervoor dat producten en werkprocessen, met de werkpakketbeschrijvingen, voldoen aan de gestelde eisen. De werkprocessen zijn vastgelegd in een Work Breakdown Structure (WBS). Ieder werkproces is opgedeeld in werkpakketten en van ieder werkpakket is een beschrijving (zie hoofdstuk 7: Werkpakketmanagement). Kwaliteitsmanagement richt zich op continu verbeteren van de werkwijze van de projectorganisatie en stelt de projectorganisatie in staat om te sturen op en het beheersen van kwaliteit. Het resultaat hiervan is dat de opdrachtgevers aantoonbaar datgene krijgen wat is toegezegd.

Kwaliteitsmanagement doen we om twee redenen:

1. Het helpt om aantoonbaar te voldoen aan de behoeften van de opdrachtgevers en stakeholders.



Voor kwaliteitsmanagement gaan we uit van de PDCA-kwaliteitscirkel van Deming.

2. Het helpt het PMT en de projectorganisatie om op een gestructureerde manier een efficiënt werkende en lerende organisatie te zijn.

Kort gezegd komt kwaliteitsmanagement neer op de volgende onderdelen.

- Vooraf nadenken over wat we gaan doen en wat we gaan opleveren.
- Doen wat we hebben bedacht.
- Controleren of:
 - o We doen wat we hebben bedacht.
 - o Het resultaat zodanig is als we hebben bedoeld.
- Dit vastleggen.
- Het resultaat en/of de manier waarop dit tot stand komt corrigeren/aanpassen, zodanig dat we voldoen aan de eisen en verwachtingen van opdrachtgevers en stakeholders.

Producten kwaliteitsmanagement

Voor kwaliteitsmanagement zetten we de volgende producten.

- Een Projectkwaliteitssysteem.
- Een Auditplanning op werkprocessen en een Toetsplanning op producten.
- Auditplannen en Toetsplannen.
- Auditrapporten en Toetsverslagen.
- Verbeterplannen.
- Een Verbeterregister.

Deze producten vormen samen het kwaliteitsdossier van het project, als deelverzameling van het projectdossier.

3.8.4 Borgen van de kwaliteit van de geleverde producten door de opdrachtnemer

De opdrachtnemer beheert zelf de kwaliteit van de geleverde producten. Wij passen systeemgerichte contractbeheersing (SCB) toe om te toetsen of het geleverde werk van de opdrachtnemer voldoet aan de gestelde kwaliteitseisen. Wij gaan SCB uitvoeren in combinatie met TIS, zodat de gecertificeerde en onafhankelijke deskundigen niet alleen toetsen op de constructieve veiligheid maar ook op de kwaliteit in brede zin.

3.8.5 Expertteams

Om kwaliteit de borgen werkt de projectorganisatie met zogenoemde expertteams, die bestaan uit professionals met een uitgebreide ervaring op het gebied van grote infrastructurele projecten. Het biedt ons de mogelijkheid om te leren van de ervaringen van andere grootschalige projecten, zoals de Noord/Zuidlijn in Amsterdam, de ombouw van de A2 in Maastricht of de A4 in Delft/Schiedam. We maken gebruik van de volgende teams.

- Q-team (kwaliteitsteam) voor de beoordeling van de uitwerking van het ontwerp door de opdrachtnemer bij vergunningaanvragen. Dit team bestaat uit de rijksadviseur Infrastructuur en Stad, de provinciale bouwmeester en de gemeentelijke bouwmeester.
- Expertteam machineveiligheid.
- Expertteam veiligheid verdiepte ligging.
- Steunpunt tunnelveiligheid.
- Expertteam omgevingsmanagement en communicatie.
- Expertteam contractmanagement.

3.9 Waardengestuurd werken

Handelen vanuit centrale waarden is de basis voor een succesvolle samenwerking. Het zijn voor ons geen mooie woorden in een document, maar waarden om actief mee te werken. Dit willen we terug zien, horen en voelen in de omgang met elkaar, omwonenden, ondernemers, opdrachtnemer en andere belanghebbenden. In het ambitiedocument van de ROK zijn vijf waarden benoemd.

- Respect voor elkaars belangen. We vinden het van belang dat er recht wordt gedaan aan de afzonderlijke belangen van de partijen en zullen zoeken naar oplossingen die door alle partijen als positief beoordeeld en gedragen worden.
- Vertrouwen. In samenwerking is vertrouwen in elkaar onmisbaar. Openheid is daarbij cruciaal, wat betekent dat partijen elkaar laten zien wat er speelt, hoe resultaten tot stand komen en welk belang zij hebben.
- Best for project. Bij belangrijke afwegingen is stil staan bij het gemeenschappelijke doel en 'best for project' het uitgangspunt.
- Eenvoud. Onze werkwijze moet bijdragen aan het eenvoudig houden van het project. Dit geldt ook voor de producten die worden geproduceerd en voor de communicatie.
- Aandacht. Aandacht voor het werk en aandacht voor elkaar zorgt voor meer begrip, betere samenwerking, betere prestaties en meer werkplezier. Dit draagt bij aan het behalen van ons gemeenschappelijke doel.

3.9.1 Externe positionering

Voor de externe positionering van en communicatie over het project zijn deze waarden vertaald naar vier statements. Voor ieder statement geldt dat het voorafgegaan kan worden door 'Ik ben' of 'Wij zijn':

- Voor Groningen (Best for project). Samen met inwoners, bedrijven en weggebruikers werken we aan een bloeiende stad en regio, waar we trots op kunnen zijn. Goed bereikbaar, leefbaar en veilig. Van Groningen, voor Groningen.
- Professioneel (Vertrouwen). We werken professioneel. We zijn vakmensen met kennis van zaken en veel ervaring. Al blijft ons werk mensenwerk. Voor elk probleem vinden we een oplossing. Niet altijd de makkelijkste, wel de beste.
- Open (Vertrouwen en eenvoud). We staan open voor contact met onze omgeving. We zijn transparant over onze keuzes, maar we zijn ook bereid te luisteren naar kritiek. Complexe zaken maken we begrijpelijk. We hebben niks te verbergen.
- Respectvol (Aandacht en respect voor elkaars belangen). We hebben respect en aandacht voor de omgeving waarin we actief zijn. We luisteren naar omwonenden en weggebruikers, om ons bewust te zijn van de wensen en de gevoeligheden. In dialoog proberen we een beter resultaat te behalen. Daarbij zijn we duidelijk over speelruimte en randvoorwaarden.

3.10 Raakvlakprojecten

Tijdens de realisatiefase van Aanpak Ring Zuid wordt ook op andere plekken in en om de stad Groningen gewerkt aan verbetering van de infrastructuur. Groningen Bereikbaar zorgt voor de afstemming tussen de projecten op het gebied van bereikbaarheid. Aanpak Ring Zuid bewaakt haar eigen belangen en bemiddelt indien nodig tussen opdrachtnemer, Groningen Bereikbaar en andere projecten. Waar nodig dragen wij bij of werken we mee aan het oplossen van knelpunten. Afstemming op andere vlakken (bijvoorbeeld technisch) gebeurt rechtstreeks vanuit Aanpak Ring Zuid met de projecten. Hierbij neemt de opdrachtnemer veelal het voortouw.

1. Hoogwaardige OV-as van P+R Hoogkerk naar station (2015 - voorjaar 2016)

De busbaan op de Koeriersterweg wordt doorgetrokken tot aan het Hoofdstation, parallel aan het spoor. Daarmee ontstaat een snelle busverbinding tussen P+R Hoogkerk en het Hoofdstation Groningen. Dit is fase 3 van het project 'HOV-as West'.

2. Aanleg opstelterrein 'De Vork' (2016 - 2018)

Het opstelterrein voor treinen aan de zuidzijde van Hoofdstation Groningen wordt verplaatst naar 'de Vork' in de gemeente Haren. Dat is het gebied in de splitsing van de sporen richting Winschoten en Zwolle, net in de gemeente Haren.

3. Hoofdstation - Europapark: vierde spoor (2017 - 2018)

Er komt een vierde spoor tussen het nieuwe station Groningen Europapark en Hoofdstation Groningen. Dat is nodig omdat er in de toekomst meer treinen gaan rijden, onder meer vanwege het verplaatsen van het opstelterrein naar 'de Vork' in de gemeente Haren.

4. Extra perron Europapark (2017-2018)

Station Europapark krijgt er een extra zijperron bij.

5. Aanpak stationsgebied (2018 – 2021)

Hoofdstation Groningen krijgt extra sporen en perrons. Ook komen er een voetgangerstunnel, een bustunnel en een fietstunnel met een nieuwe ondergrondse fietsenstalling aan de zuidkant van het station. Het Hoofdstation krijgt er aan de zuidzijde een volwaardige nieuwe entree bij.

6. Bouwwerkzaamheden Forum en Oostwand Grote Markt (2011 - 2019)

Aan de oostkant van de Grote Markt komt het Groninger Forum. De Oostwand zelf wordt ook geheel vernieuwd. Hiervoor zal in bepaalde periodes veel bouwverkeer af- en aanrijden.

7. Onderdoorgang Paterswoldseweg (voorjaar 2016 - 2019)

Vanaf 2017 rijdt op het traject Groningen - Leeuwarden elk uur een extra sneltrein. Daarom wordt de spoorwegovergang bij de Paterswoldseweg vervangen door een onderdoorgang. Samen met betrokkenen en omwonenden wordt onderzocht hoe deze onderdoorgang en de aansluiting van de wegen hierop voor alle verkeer verantwoord kan worden ingepast in de omgeving.

8. Aanpak rotonde Hoogkerk en kruising Eemsgolaan (2015 - 2016)

Ten behoeve van het openbaar vervoer tussen Leek en Groningen wordt de doorstroming verbeterd op de rotondes bij Hoogkerk. Het betreft o.a. de aanleg van vrijliggende rijbanen (bypasses) en de bouw van een tunnel in de Eemsgolaan ter hoogte van de busbaan.

9. Gerrit Krolbrug (2018-2019)

De oude Gerrit Krolbrug wordt vervangen door een nieuwe brug.

4. Projectstrategie

De doelstelling van de projectorganisatie Aanpak Ring Zuid is het realiseren van een door de beheerders geaccepteerd opgeleverd werk, dat voldoet aan de projectdoelstellingen en aan alle uitgangspunten zoals omschreven in het voorgaande hoofdstuk. In dit hoofdstuk beschrijven we de projectstrategie waarmee we deze doelstelling willen bereiken. De basis van deze strategie is tweeledig:

- Verwezenlijken van vijf ambities.
- Risicomanagement en voorkomen van ongewenste topgebeurtenissen.

We nemen proactief het initiatief om (beheers)maatregelen te treffen die enerzijds de kans van slagen van onze ambities verder vergroten en die anderzijds de kans op ongewenste topgebeurtenissen verder verkleinen. Kenmerkend voor onze aanpak is dat we waardengestuurd en projectmatig samenwerken.

4.1 Verwezenlijken van ambities

In het ambitiedocument bij de ROK hebben Rijk, provincie en gemeente drie uitdagingen voor de realisatiefase afgesproken.

1. Stad leefbaar en bereikbaar houden tijdens de bouw.
2. De drie optimalisaties realiseren.
3. Realiseren binnen budget.

Als projectorganisatie vinden we het belangrijk om deze uitdagingen aan te gaan en maken daarom het onze ambitie om ze alle drie te realiseren. We vullen ze aan met twee extra ambities.

4. Tevreden stakeholders
5. Goede samenwerking met de opdrachtnemer.

Hieronder beschrijven we per ambitie met welke hoofdactiviteiten we deze willen realiseren.

4.1.1 Stad leefbaar en bereikbaar houden tijdens de bouw

Onze opgave vraagt om een goed samenspel tussen de samenwerkende overheden, aannemers, maatschappelijke organisaties en natuurlijk de bewoners en bedrijven. De projectorganisatie realiseert deze opgave met zo min mogelijk verkeershinder en bouwoverlast voor de omgeving. De aanpak van de zuidelijke ringweg staat niet op zichzelf. Er is een groot aantal andere projecten dat van invloed is op de bereikbaarheid en leefbaarheid van de stad.

Wij beseffen dat een dergelijk groot project hoe dan ook overlast gaat bezorgen. Het project is voor ons pas een succes als de omgeving, de omwonenden, weggebruikers en ondernemers, tevreden zijn over de wijze waarop met hun belangen wordt omgegaan tijdens de bouw. Een open houding en transparante informatie zijn de uitgangspunten voor de communicatie.

Minder hinder-aanpak

Om de verkeershinder beheersbaar te houden, volgt de projectorganisatie de Minder hinder-aanpak. Deze aanpak verloopt via een vaste beproefde methode. Die bestaat uit twee componenten. De eerste component is het maximaal open houden van alle wegen tijdens de werkzaamheden. De tweede component is maximale inzet om alternatieven te bieden om het autoverkeer te beperken. De Minder hinder-aanpak ziet er puntsgewijs als volgt uit:

1. We plannen slim om stapeling van hinder van verschillende projecten te voorkomen.

2. We stimuleren de opdrachtnemer om slim te bouwen, zodat er zo min mogelijk capaciteit aan het wegennet wordt onttrokken.
3. We communiceren uitgebreid en gericht om de weggebruiker de kans te geven zijn gedrag aan te passen en om draagvlak te verkrijgen.
4. We zetten in op mobiliteitsmanagement om het verkeersaanbod te verminderen.
5. We zetten netwerkbreed verkeersmanagement in om het verkeer zo efficiënt mogelijk over het wegennet te leiden.
6. We zorgen voor een publieksgerichte uitvoering om knelpunten in de leefbaarheid en bereikbaarheid snel weg te nemen en zo te zorgen voor tevreden omwonenden.

De focus van de projectorganisatie ligt op het slim bouwen (punt 2): het werk zo organiseren dat het verkeer zo veel mogelijk kan doorstromen en zo weinig mogelijk hinder ondervindt. Een heel belangrijk uitgangspunt is dat van de aannemer wordt geëist dat tijdens de ombouw op de zuidelijke ringweg altijd twee rijstroken in beide richtingen open zullen blijven. Een andere eis is dat kruispunten altijd moeten blijven functioneren.

Samenwerking met Groningen Bereikbaar

Voor de andere punten uit de minder hinder-aanpak staat Groningen Bereikbaar aan de lat. De samenstelling en intensiteit van de maatregelen die Groningen Bereikbaar in het kader van met name mobiliteitsmanagement neemt, hangt onder andere af van de fasering van de opdrachtnemer, de autonome groei van het autoverkeer, het succes van al genomen maatregelen en de ondervonden verkeershinder. Dit betekent dat de gewenste inzet van maatregelen voortdurend wijzigt. Als maatregelen niet tijdig gereed zijn, minder effect hebben dan verwacht of niet leiden tot de gewenste doorstroming, dan wordt er bijgestuurd. Om dit te kunnen doen heeft GB input, middelen en sturing nodig vanuit ARZ. De wijze waarop we dit doen is vast gelegd in het samenwerkingsprotocol Groningen Bereikbaar en Aanpak Ring Zuid. In dit protocol is ook bepaald dat de begroting van GB door de stuurgroep van ARZ moet worden goedgekeurd. Afgesproken is dat de exacte inzet elk jaar gezamenlijk wordt bepaald. Dit vormt ook de basis voor de financiële bijdrage van ARZ aan GB voor dat jaar. Aanpak Ring Zuid heeft € ... miljoen gereserveerd voor mobiliteitsmanagement en verkeersmanagement voor de totale bouwperiode 2016-2022.

Bereikbaarheid als EMVI-criterium

Onderdeel van slim bouwen is dat de gegadigden zijn uitgedaagd het aantal voertuigverliesuren (VVU) te beperken, door dit één van de belangrijkste onderdelen te laten zijn van de EMVI-score. Voor de bepaling van het aantal VVU heeft TNO in opdracht van Aanpak Ring Zuid een verkeersmodel ontwikkeld. Tijdens realisatie wordt de daadwerkelijke fasering hierin doorgerekend, zodat we kunnen toetsen of de aangeboden hoeveelheid VVU niet worden overschreden. Bij afwijkingen in negatieve zin, volgt een korting voor de opdrachtnemer.

Aannemer en uitvoering sturen via BLVC-plannen

De opdrachtnemer krijgt de opdracht om twee BLVC-plannen op te leveren, voor het ontwerp en voor de uitvoering. In het BLVC-plan beschrijft de opdrachtnemer hoe hij omgaat met de Bereikbaarheid, Leefbaarheid, Verkeersveiligheid en Communicatie. Er staat in welke maatregelen hij treft om hinder te voorkomen of te beperken. De opdrachtnemer moet deze plannen afstemmen met de opdrachtgever en vervolgens ook met de bewoners en bedrijven.

Scenario's voorbereiden om tegenvallers op vangen

Samen met Groningen Bereikbaar zetten we een groot aantal maatregelen in om de bereikbaarheid en de leefbaarheid tijdens de bouw te garanderen. Het kan zijn dat resultaten tegenvallen of dat er calamiteiten optreden. Daarom bereiden we ook voor dergelijke situaties scenario's voor. Zo kan Groningen Bereikbaar in voorkomende gevallen snel schakelen, bijsturen en extra maatregelen inzetten. In dit kader stellen we ook een plan op voor de start van de werkzaamheden, waarin wordt vastgelegd wie, wat, wanneer doet en waarom. Dit doen we op het moment dat de opdrachtnemer aan de slag gaat, samen met de aannemer, Groningen Bereikbaar en het project Spoorzone.

4.1.2 De drie optimalisaties realiseren

De projectorganisatie gaat voor een plan waarin alle drie optimalisaties worden gerealiseerd. Het gaat om toevoegingen die een meerwaarde hebben voor de bereikbaarheid en leefbaarheid. Bij de marktbenadering stimuleren we de potentiële opdrachtnemers om met een plan te komen waarin de optimalisaties binnen budget worden gerealiseerd.⁶

Optimalisaties in de prijsaanbieding

Om de optimalisaties met een zo groot mogelijke kans van slagen te kunnen realiseren en tegelijk de kosten te beheersen is een projectspecifieke inkoopstrategie ontwikkeld. Deze houdt in dat in de aanbesteding van het hoofdbouwcontract ook de optimalisaties mee zijn genomen in de prijsaanbieding. Daarbij is het de intentie om de opdracht tot de uitvoering van de optimalisaties te geven op het moment dat de ontwikkeling van het risicoprofiel dat toelaat. Na gunning maakt de stuurgroep bij de herijking de balans op en besluit om een of meerdere optimalisaties wel of niet op te dragen. Dit is aan het eind van de voorbereidingsfase en circa een jaar na gunning. Na herijking is er meer zekerheid over het financiële risicoprofiel voor de opdrachtgever.

De stuurgroep kan bij herijking ook besluiten om niet de optimalisaties maar wel de 'no-regret' maatregelen op te dragen. Dit zijn voorbereidende maatregelen die noodzakelijk zijn om de optimalisaties op een later moment in het proces alsnog te kunnen realiseren, zonder het veroorzaken van extreme spoor- of verkeershinder. De no-regret-maatregelen zijn:

- Optimalisatie fiets- en voetgangerstunnel Esperantostraat: een spoordek (wanden-dak) ter hoogte van de kruising met het spoor, inclusief de benodigde aanpassingen aan kabels en leidingen.
- Optimalisatie pakket maatregelen vergroening en duurzaamheid: de groene viaducten van het Julianaplein en de taluds bij de ingangen van de verdiepte ligging.

Als niet alle optimalisaties gerealiseerd kunnen worden, dan besluit de stuurgroep op basis van unanimiteit over de optimalisaties of de no-regret maatregelen die afvallen. In deze overwegingen spelen financiering en vergunbaarheid een rol, maar ook de maakbaarheid. In de tijd is er iets meer speling om te besluiten over de optimalisatie volledige aansluiting Europaweg, dan bij de twee andere optimalisaties en bij de de no-regret maatregelen.

⁶ Is het aanbestedingsresultaat onvoldoende om de drie optimalisaties te realiseren, dan is het de ambitie om tenminste zgn. 'no-regret maatregelen' op te dragen. Dit is beschreven in artikel 5 van de ROK.

Planologisch mogelijk maken optimalisaties

De optimalisaties zitten niet in de scope, maken geen onderdeel uit van het TB en zijn nog niet planologisch geregeld. Om geen tijd te verliezen en binnen de projectplanning te blijven, start de projectorganisaties de noodzakelijke procedures al voor gunning op. Het gaat met name om de partiële herziening van het TB voor de volledige aansluiting Europaweg op de zuidelijke ringweg en de vergroening van het Julianaplein.

Opdrachtnemer ruimte geven voor een beperkt aantal slimme(re) oplossingen

Met de beschreven aanpak bestaat de mogelijkheid dat één of meerdere optimalisaties niet wordt uitgevoerd. Om hier alvast op in te spelen zal de projectorganisatie de opdrachtnemer de ruimte geven om in zijn ontwerp te komen met een beperkt aantal slimme(re) oplossingen, waarmee geld en/of tijd bespaard kan worden, zonder op kwaliteit in te boeten en binnen de kaders van het contract. Enerzijds kan hiermee financiële ruimte gecreëerd worden om optimalisaties hoe dan ook te kunnen realiseren. Anderzijds kan dit ook zorgen voor een nog beter eindproduct. De besluitvorming over deze eventuele oplossingen vindt plaats via het DO en de stuurgroep. Mocht het gaan om scopewijzigingen, dan moet het ook worden voorgelegd aan de colleges van B&W en GS en de DG RWS/minister, en zo nodig aan de gemeenteraad en provinciale staten.

4.1.3 Realiseren binnen budget

Partijen spannen zich in om het project binnen budget te realiseren. Wij geven hoge prioriteit aan risicomanagement om verrassingen te voorkomen en zoeken naar kansen om kosten te besparen, zoals 'werk met werk' maken. Als we voor moeilijke afwegingen komen te staan waarbij geld, tijd en kwaliteit moeten worden afgewogen, dan is het vertrekpunt dat geld en kwaliteit voorgaan. Bij deze afwegingen wordt gehandeld vanuit respect voor elkaars belangen. Onze inzet is er op gericht om geen scope-uitbreidingen te doen buiten de drie optimalisaties, tenzij de initiatiefnemer zorgt voor aanvullende financiering. Een belangrijk risico voor het project is dat de uitvoeringskosten groter zijn dan het beschikbare realisatiebudget. Om dit risico beheersbaar te maken kiezen we ervoor om actief te sturen op een voldoende grote kans dat de kosten lager blijven dan het budget, de zgn. onderschrijdingskans. Partijen gaan uit van een onderschrijdingskans tussen 60% en 80%. Voor het projectbudget is uitgangspunt 80%. In unanimitie kunnen partijen een lager percentage bepalen. Met betrekking tot de bepaling van de plafondprijs wordt uitgegaan van een onderschrijdingskans van 70%.

a) Uitvoeringsbudget

Om binnen het uitvoeringsbudget te blijven moeten we voorkomen dat risico's optreden, worden de optimalisaties pas definitief opgedragen bij herijking, nemen we geen scope uitbreidingen aan zonder bijbehorende financiering en sturen we eerst op geld en kwaliteit.

Voorkomen dat risico's optreden

De projectorganisatie geeft hoge prioriteit aan risicomanagement, om verrassingen te voorkomen en ongewenste top gebeurtenissen niet op te laten treden. Ook heeft de opdrachtnemer in de aanbestedingsprocedure een risicobeheersplan ingediend dat zwaar heeft meegeteld in de EMVI.

Definitieve gunning op basis van contractuele herijking en bijbehorende prognose eindstand

Circa een jaar na gunning is er een contractuele herijking. Dit houdt in dat op basis van het uitvoeringsontwerp van de opdrachtnemer een prognose wordt gemaakt van de noodzakelijke kosten (inclusief V&T-kosten) tot de eindoplevering. Dit bedrag wordt vergeleken met het beschikbare budget bij een onderschrijdingskans van 70 %. De opdrachtnemer stelt hiervoor een herijkingsdossier op. Indien uit de herijking blijkt dat de kans te klein is dat het project binnen het budget gerealiseerd wordt, kan de opdrachtgever besluiten om één of meerdere optimalisaties niet uit te voeren. Dit staat op gespannen voet met het realiseren van ambitie 2.

Slechts in het uiterste geval wordt overgegaan tot algehele ontbinding van de overeenkomst (exit-regeling). De kosten die de opdrachtnemer in de voorbereidingsfase heeft gemaakt, worden dan vergoed en er wordt een financiële regeling getroffen voor de realisatiefase conform het bepaalde in de basisovereenkomst.

Geld en kwaliteit gaan voor tijd

Als we voor moeilijke afwegingen komen te staan waarbij geld, tijd en kwaliteit een rol spelen, dan is het vertrekpunt dat geld en kwaliteit voorgaan. Oftewel: betere of goedkopere oplossingen mogen extra tijd kosten. Dit hebben we afgesproken in het ambitiedocument bij de ROK. In deze afwegingen wordt gehandeld vanuit respect voor elkaars belangen en kiezen we voor de oplossing die best for project is.

Geen scope-uitbreidingen zonder extra budget

Onze inzet is er op gericht om geen scope-uitbreidingen te doen, tenzij de initiatiefnemer zorgt voor aanvullende financiering.

b) Budget voor voorbereiding en toezicht (V&T)

Om binnen budget voor V&T te blijven gaan we zakelijk om met vraagstukken die een verhogend effect hebben op de V&T-kosten. We rapporteren de voortgang per T-rapportage. De interne rapportage binnen de projectorganisatie gebeurt maandelijks.

Rapporteren stand van zaken claims

De projectorganisatie maakt zich er sterk voor dat de in paragraaf 3.3.2. genoemde claims leiden tot extra budget. In het DO van 5 november 2015 is afgesproken dat in elke T-rapportage de stand van zaken rond de vier genoemde claims wordt gerapporteerd.

Strakker naleven afspraken

We stellen ons zakelijk en daarmee best for project op richting de moederorganisaties. Bijvoorbeeld: we hebben met de moederorganisatie afspraken gemaakt over de levering van personeel. Als er te weinig personeel wordt geleverd, moet de projectorganisatie extern inhuren. Tot nu toe werden deze kosten niet doorberekend aan de betreffende moederorganisatie. In de realisatiefase zorgen we voor een financiële afrekening.

Financiële sturing op uitvoering van V&T

We sturen op de uitvoering van V&T door zorgvuldig te monitoren en drie keer per jaar een T-rapportage op te leveren voor het DO en de moederorganisaties. Daarnaast overleggen we maandelijks met de moederorganisaties en de grote leveranciers over de voortgang en de tijdsbesteding. Tot slot hanteren we

een inkoopprocedure, waarbij eerst de inkoopbehoefte helder wordt gemaakt, en daarna pas de uitvraag wordt gedaan.

4.1.4 Tevreden stakeholders

Het is onze ambitie om er voor te zorgen dat de moederorganisaties, de stakeholders in de omgeving én de stakeholders in de uitvoering bij oplevering tevreden zijn over de wijze waarop met hun belangen wordt omgegaan tijdens de realisatiefase. Specifiek voor de moederorganisaties streven we ernaar om na afloop gezamenlijk de conclusie te trekken dat de samenwerking zodanig is verlopen dat we nogmaals met elkaar zo'n uitdagende klus aan zouden gaan. Tevreden stakeholders begint bij een open houding, transparante en tijdige informatie en handelen vanuit de centrale waarden en het realiseren van het project binnen de afgesproken kaders op het gebied van geld, tijd en kwaliteit.

Bestuurlijke informatievoorziening

Belangrijke succesfactor voor tevreden moederorganisaties is dat we de stuurgroep zo goed mogelijk faciliteren, door juist en tijdig informatie aan te leveren en de besluitvorming goed voor te bereiden. Ook is het van belang de colleges van B&W, GS en de DG RWS en de gemeenteraad, provinciale staten en minister/Tweede Kamer waar nodig goed te informeren gedurende het proces en adequaat in te spelen op vragen. Daarom hebben we de bestuurlijke informatievoorziening specifiek bij een projectadviseur belegd.

Communicatie

Communicatie speelt een belangrijke rol in de mate van tevredenheid van alle groepen stakeholders. Wij willen aanspreekbaar zijn en proactief informeren over wat er goed én over wat er fout gaat in het project. Voor de omgeving verandert Aanpak Ring Zuid van plan in werkelijkheid. Papierwerk maakt stapsgewijs plaats voor graaf-, sloop- en bouwwerkzaamheden en omleidingen, die gepaard gaan met stof, trillingen, lawaai, files, omleidingen en andere vormen van hinder en overlast. De communicatiestrategie is gericht op de uitwisseling van informatie met belanghebbenden en betrokkenen. Maar ook op het versterken van de reputatie van het project, en het over het voetlicht brengen van het wenkend perspectief ervan. Dat luistert nauw. Het uiteindelijke doel van het project is betere bereikbaarheid, leefbaarheid, veiligheid en verkeersdoorstroming. Maar wie last heeft van lawaai, stof, files en financiële schade lijdt wil dáár erkenning voor en heeft geen boodschap aan fraaie toekomstbeelden. Werken aan een goede reputatie betekent voor de communicatie dat aan beide zijden van de medaille aandacht wordt besteed. De uitwerking van de communicatiestrategie is vastgesteld in de stuurgroep van december 2014. Het bijbehorende activiteitenplan is vastgesteld in het DO in het voorjaar van 2015. Op het moment dat de aanbesteding wordt afgerond en de aannemer het speelveld betreedt, zal de projectorganisatie samen met de nieuwe opdrachtnemer een plan van aanpak voor de communicatie opstellen. Daarbij streven we een gebiedsgerichte aanpak na. De volgende communicatiekanalen zijn tijdens de realisatiefase in elk geval belangrijk.

- Online communicatie en social media.
- Opening van een bemenst informatiecentrum.
- Inzet van stewards via de opdrachtnemer.
- Regelmatige gesprekken met top-15 stakeholders.
- Instellen van een bereikbaarheidsloket via het Klantencontactcentrum van de gemeente Groningen. Dit doen we samen met Groningen Bereikbaar en de opdrachtnemer.

Monitoren van tevredenheid

Monitoren van de tevredenheid van de stakeholders maakt het mogelijk om zo nodig acties te ondernemen om hierop bij te sturen. Dit doen we op de volgende wijze.

- Jaarlijkse evaluatie van de stakeholdertevredenheid van de stakeholders die in paragraaf 3.7 zijn genoemd.
- Monitoren van (social) media.

Bescherming van arbeidskrachten

In de samenleving is de bescherming van (buitenlandse) arbeidskrachten in grote infrastructurele projecten een gevoelig punt. De drie samenwerkende partijen willen voor dit project een goede maatschappelijke opdrachtgever zijn. De manier waarop hier uitvoering aan wordt gegeven is van invloed op de tevredenheid van de stakeholders die hier waarde aan hechten. In dit kader geeft de nieuwe Wet aanpak schijnconstructies houvast. RWS heeft contractbepalingen opgesteld die zijn opgenomen in het hoofdbouwcontract. We gaan zorgvuldig bekijken hoe we hier in de realisatie een goede invulling aan kunnen geven.

Opleveren = overdragen

In de afgelopen periode hebben we samen met de beheerders gewerkt aan afronden van de klanteisen (KES) en het opstellen van de uitvoeringsovereenkomsten (UVO's). Hiermee hebben we de basis gelegd voor onze ambitie om het project op de dag van oplevering door de ON gelijk over te dragen aan de beheerders. Het verwezenlijken van deze ambitie vergt een gestructureerde aanpak van de realisatiefase. Daarvoor maken wij gebruik van het instrument 'Asset op Orde' van Rijkswaterstaat. De inzet van dit instrument zorgt voor een snelle afwikkeling van het opleverdossier, vlotte acceptatie door de beheerders en verkleint het aantal restpunten die na oplevering nog moeten worden opgelost. Het is hierbij van belang dat de beheerders tijdens de herijking het ontwerp nauwkeurig kunnen toetsen.

Voor de beheerste overdracht is een plan van aanpak in ontwikkeling. Beoogde opleverdatum is medio februari 2016. In het plan van aanpak komen onder andere onderstaande onderwerpen aan bod.

- Een succesvolle samenwerking op basis van BEST (Bewust Expliciet Samenwerken Traject).
- Een Opleverings- en Overdracht Start Up bij de start van de realisatie (direct na gunning).
- Ondersteuning door een beheertool voor Beheerste Oplevering en Overdracht.
- Continuïteit, te borgen door regulier O&O-overleg.
- Inzicht in de capaciteit die de moederorganisaties gedurende het proces moeten reserveren om hun beheerdersrol goed te kunnen invullen.

Het gehele proces is een samenspel tussen Aanpak Ring Zuid, de beheerders en de opdrachtnemer en vraagt om een proactieve houding van alle partijen. Om dit proces te stroomlijnen en te borgen hebben we een projectleider beheer en overdracht aan boord. De projectleider beheer en overdracht overlegt periodiek met de beheerders, stemt de inhoud van het opleverdossier af en heeft oog voor de belangen van de beheerders.

4.1.5 Goede samenwerking met de opdrachtnemer

De wijze waarop we als opdrachtgever met de opdrachtnemer samenwerken kan het succes van het project maken of breken. We vinden het belangrijk dat we op een respectvolle manier met elkaar omgaan en daarbij ook oog hebben voor elkaars (financiële) belangen. Dat betekent enerzijds dat wij het project binnen budget willen realiseren, maar anderzijds dat de opdrachtnemer een gezond rendement moet kunnen behalen. Samenwerking vanuit de centrale waarden vormt hiervoor de basis, omdat een goede samenwerking leidt tot een betere kwaliteit, duidelijke afspraken, een betere werksfeer en daarmee tot een succesvol project.

Opdrachtnemer optimaal faciliteren

De projectorganisatie gaat de opdrachtnemer optimaal faciliteren bij de uitvoering van de werkzaamheden. Dit betekent dat we inzicht geven in overwegingen en keuzes, kennis overdragen, feedback geven en proactief ondersteunen. Zonder daarbij de verantwoordelijkheid van de opdrachtnemer over te nemen. Concreet komt dit tot uiting in de volgende activiteiten.

- Toetsing van het voorlopig ontwerp, het definitief ontwerp en het uitvoeringsontwerp.
- Ondersteuning bij het opstellen van het BLVC-plan Ontwerp en het BLVC-plan Uitvoering.
- Ondersteuning bij verleggen van kabels en leidingen categorie 2 en 3 in de vorm van delen van kennis en contacten en monitoring.
- Ondersteuning bij het aanvragen van vergunningen door kennis en contacten te delen en de voortgang te monitoren.

Uitgangspunt is dat dit mogelijk is binnen het gepresenteerde organogram. Wel vraagt het aandacht voor de wijze waarop dit worden ingevuld en door wie.

Tijdig prestatie verklaren, waardoor facturatie en betaling snel kan verlopen

Door proactief te bevestigen dat de opdrachtnemer een gevraagde prestatie goed heeft verricht – het ‘prestatie verklaren’ - kunnen we bewerkstelligen dat de facturatie en betaling snel verloopt. Dit betekent dat we niet wachten op de factuur, maar dat we elke vier weken toets- en planningsmanagement uitvoeren, de prestatieverklaringen afgeven en opsturen naar de opdrachtnemer.

Verkleinen van risico's en verzilveren van kansen door voorbereidingsalliantie

We verkennen de mogelijkheid van een voorbereidingsalliantie, waarbinnen de opdrachtgever en de opdrachtnemer samenwerken om de risico's die zij in een gezamenlijk domein hebben ondergebracht te managen en kansen te verzilveren. Belangrijk doel hiervan is het beheersen van risico's - zowel van de OG als de ON - en het zoeken naar ontwerp- en uitvoeringsoptimalisaties, zonder elkaars verantwoordelijkheden over te nemen.

Uitgangspunten voor houding en gedrag

Tijdens de uitvoering van het contract werken de projectorganisatie en de opdrachtnemer nauw samen. Hierbij heeft ieder een duidelijke eigen rol. Wij hanteren de volgende uitgangspunten voor de samenwerking.

- De opdrachtnemer neemt het voortouw in de primaire processen, die nodig zijn voor het ontwerpen en realiseren van het project.
- De opdrachtgever streeft naar een transparante relatie met de opdrachtnemer en neemt hierin het voortouw. Ook van de opdrachtnemer wordt een hoge mate van transparantie verwacht. Onder transparantie valt ook het in een vroeg stadium communiceren over risico's.

- De opdrachtgever en de opdrachtnemer hebben een inspanningsverplichting om elkaar te ondersteunen bij het beheersen van risico's, zonder dat dit de contractuele verantwoordelijkheden voor resultaatsverplichtingen wijzigt.

Deze uitgangspunten zijn vastgelegd en verder uitgewerkt in het contractbeheersplan. Hierin staan ook de volgende kenmerken die wij in dit kader beogen voor houding en gedrag.

- Samenwerkingsgerichtheid, met oog voor en behoud van ieders verantwoordelijkheid.
- Rekening houden met de belangen en risico's.
- Kennis van zaken. De opdrachtnemer is in zijn rol gehouden als verantwoordelijke en meest deskundige partij, maar op risicovolle onderwerpen heeft de projectorganisatie hooggekwalificeerde kennis beschikbaar.
- Besluitvaardigheid en betrouwbaar: afspraak=afpraak.
- Omgevingssensitiviteit.

Als het aan ons ligt gaan we 'bouwreflectie' toe passen. Dit betekent dat onpartijdige reflectoren – collega's uit de eigen organisatie – bij de uitvoering van een contract feedback geven aan de projectteams van de opdrachtgever en de opdrachtnemer. De reflectoren houden op het project het team van opdrachtgever en opdrachtnemer regelmatig een spiegel voor op het gebied van houding, gedrag, communicatie en samenwerking. Zo staan zij de projectleiding bij in het beheersen van het samenwerkingsproces. Of we bouwreflectie daadwerkelijk gaan toepassen, hangt van de opdrachtnemer af. Hij moet hier ook de toegevoegde waarde van inzien.

4.2 Risicomanagement en voorkomen van ongewenste topgebeurtenissen

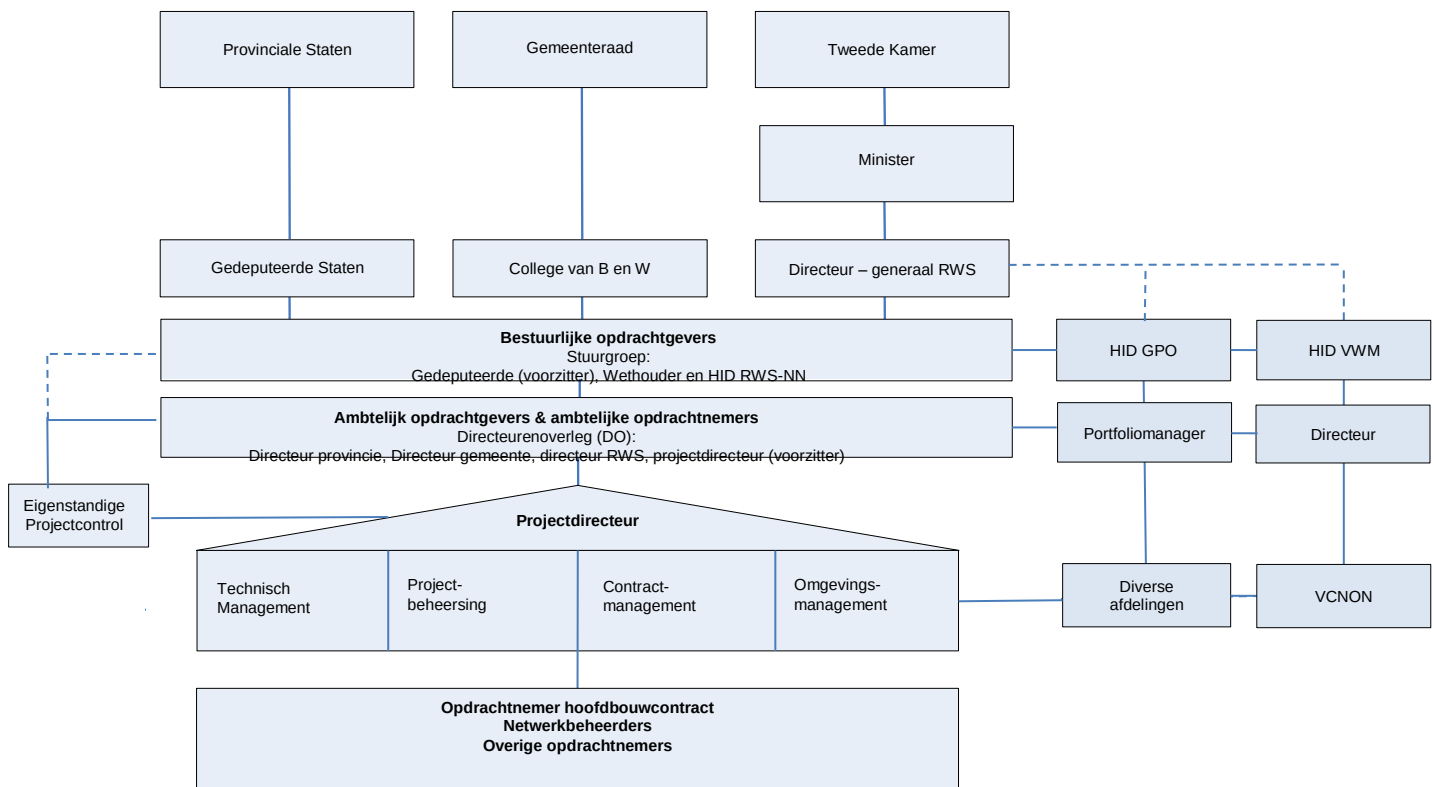
Het project Aanpak Ring Zuid speelt zich af in een dynamische, complexe en soms moeilijk voorspelbare omgeving. Om de risico's die hierin kunnen optreden zo veel mogelijk te beheersen, neemt risicomanagement binnen de projectorganisatie een belangrijke plaats in. Risicomanagement richt zich op het waarmaken van de hiervoor beschreven ambities. Dat gebeurt door de beheersing van het project tijdens de realisatiefase te ondersteunen en het PMT in staat te stellen actief te sturen op de belangrijkste risico's voor scope, geld, hinder, samenwerking en tijd.

Concreet betekent dit dat binnen het risicomanagement de belangrijkste ongewenste gebeurtenissen vroegtijdig en continu in beeld worden gebracht, om inzicht te geven in het risicoprofiel. Het PMT stuurt actief en via de werkprocessen op de beheersing van die risico's. Verantwoording van het risicoprofiel en de risicobeheersing aan de opdrachtgevers gebeurt aan de hand van de T-rapportages.

In het PMT van 24 november 2015 is het plan van aanpak risicomanagement vastgesteld. In dit plan is het gehele proces van risicomanagement beschreven en zijn taken en verantwoordelijkheden belegd en beschreven. Ook is benoemd dat risicomanagement de basis vormt voor systeemgerichte contractbeheersing. En de probabilistische planning en de kostenraming zijn in het plan vastgelegd.

5. Projectsturing

Het Rijk, de provincie Groningen en de gemeente Groningen zijn samen verantwoordelijk voor de governance van het project; het proces van sturen, verantwoorden, bewaken van de voortgang en toetsing. Ook in de realisatiefase is het cruciaal om een sterke verbinding te houden tussen de moederorganisaties, de stuurgroep, het directeurenoverleg en het projectmanagementteam. De afspraken over besluitvorming en mandatering zijn beschreven in de ROK en de daarbij behorende bijlage V Governance. Het onderstaande sturingsmodel is aangepast op basis van afspraken met het DO. De drie samenwerkende partijen zijn zelf verantwoordelijk voor het betrekken van hun eigen organisaties en politieke structuren.



Sturingsmodel Aanpak Ring Zuid Realisatiefase na gunning

5.1 Stuurgroep

In de stuurgroep vindt de besluitvorming plaats binnen het mandaat van de ROK en buiten het mandaat van de projectdirecteur/directeurenoverleg. De stuurgroep bestaat uit de bestuurlijke opdrachtgevers en een afvaardiging van Aanpak Ring Zuid, te weten:

Organisatie ⁷	Leden
Provincie Groningen	- Gedeputeerde verkeer en vervoer en ruimtelijke ordening (voorzitter) - Gedeputeerde financiën

⁷ Zie bijlage 4 voor de invulling van de stuurgroep.

Rijkswaterstaat Noord-Nederland	- Hoofdingenieur-directeur Rijkswaterstaat
Gemeente Groningen	- Wethouder verkeer en vervoer - Wethouder Stadsontwikkeling

De stuurgroep vergadert ongeveer tien keer per jaar. Deze frequentie is voldoende om tijdig politiek/bestuurlijk gevoelige issues te signaleren en te bespreken. De stukken voor de vergaderingen van de stuurgroep worden een week voorafgaand verspreid door de projectsecretaris.

5.2 Directeurenoverleg (DO)

Het DO⁸ bestaat uit de directeuren van de bestuurlijke opdrachtgevers, hun adviseurs en een afvaardiging van Aanpak Ring Zuid. De projectdirecteur is voorzitter van het DO.

5.2.1 Doel

Het DO heeft in oktober 2015 zijn doelstellingen geformuleerd. Het DO deelt de vijf ambities van het PMT. Het is een gezamenlijke verantwoording om hier op te sturen en te verantwoorden. Boven alles wil het DO er voor zorgen dat het bestuurlijk niveau niet wordt geconfronteerd met verrassingen. Het DO werkt met een lange termijn agenda van één tot twee jaar en wil in de realisatiefase meer besluiten in het DO nemen en minder besluiten voorleggen aan de stuurgroep. Het DO van Aanpak Ring Zuid staat voor:

- Ambitieuw: gericht op waarmaken van de vijf ambities;
- Eenduidig: krachtig, met heldere focus;
- Collectief: op hoofdlijnen achterbannen sturing geven;
- Sensitief: oog voor belangen van partners en omgeving;
- 'Super DO': bestuurlijk niveau ervaart geen verrassingen.

5.2.2 Taken

Het DO heeft de volgende taken.

- Sturing en verantwoording, voortgangsbewaking en toetsing.
- Besluitvorming dan wel voorbereiding van besluitvorming door de stuurgroep.
- Escalatieniveau voor projectorganisatie als het projectbelang conflicteert met de belangen van de moederorganisaties.
- Klankbord voor de projectorganisatie.
- Managen van de achterbannen ofwel het verbinden van de projectorganisatie met bestuurders, moederorganisaties en omgeving.

De directeuren worden bijgestaan door DO-adviseurs. De DO-adviseurs leggen de verbinding tussen de projectorganisatie en de ambtelijke moederorganisaties met de volgende activiteiten.

- Adviseren van directeuren en stuurgroepleden vanuit het specifieke belang van de betreffende moederorganisaties.
- Voorbereiden van besluitvorming in het directeurenoverleg, in de stuurgroep en binnen de moederorganisatie in overleg met de projectorganisatie.
- Faciliteren van de projectorganisatie bij de uitvoering van het project.
- Coördineren van afstemming tussen projectorganisatie en moederorganisatie waar nodig.

⁸ Zie bijlage 4 voor de invulling van het DO.

5.2.3 Vergaderingen

Het DO vergadert tenminste tien keer per jaar en op basis van de BOB-methode: Beeldvorming – Oordeelsvorming – Besluitvorming. Tijdens de vergadering is daarmee ook ruimte voor beschouwing en om issues op hoofdlijnen te bespreken. Iedere vergadering bestaat uit twee delen: twee uur formeel overleg met de DO-leden, gevolgd door één uur informeel overleg waarbij de deelnemers afhankelijk van het onderwerp kunnen variëren. De stukken voor de vergaderingen van het DO worden een week voorafgaand verspreid door de projectsecretaris.

5.3 Eigenstandige Control-functie (ECF)

De eigenstandige control-functie (ECF) staat buiten de projectorganisatie en wordt ingevuld door Rijkswaterstaat Noord-Nederland, de provincie Groningen en de gemeente Groningen. Deze functie geeft het projectteam, het directeurenoverleg en overige betrokkenen een onafhankelijk en risicogericht oordeel over het project vanuit een integrale blik. Daarnaast geeft projectcontrol tijdige waarschuwingen en adviezen ter verbetering bij constatering van leemtes of onvolkomenheden in de sturing en beheersing van het project. Projectcontrol vormt het kritische vermogen in projecten en programma's. Hierbij is ook de zachte kant in beeld, zoals de samenwerking binnen het project, de zgn. soft controls. Projectcontrol doet dit door het 'Controlplan Aanpak Ring Zuid' uit te voeren en jaarlijks bij te stellen, en tijdens de T-momenten een rapportage te leveren.

5.4 Strategisch adviseur Provincie Groningen

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

5.5 Mandaatregeling en tekeningsbevoegdheid

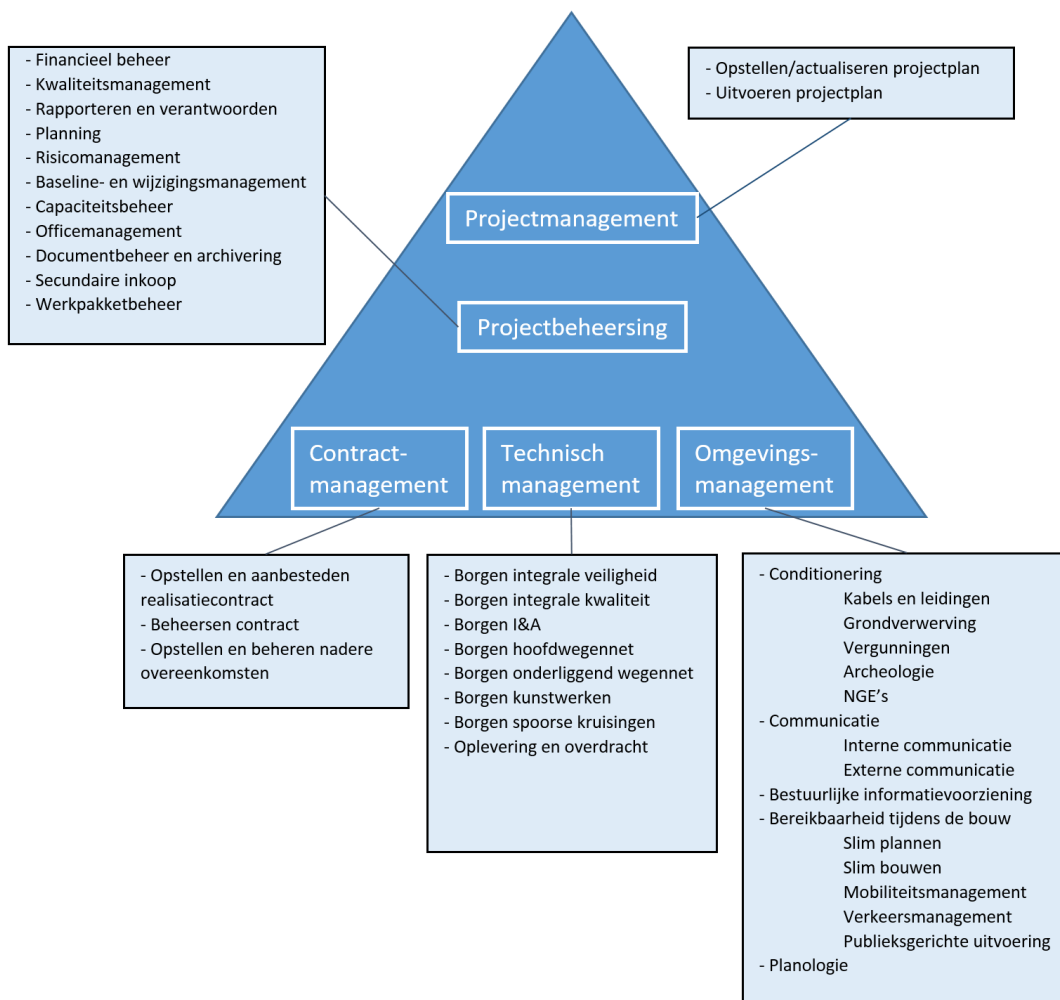
Formele communicatie met de moederorganisaties vindt plaats onder verantwoordelijkheid en regie van de projectdirecteur. Stukken naar derden, behalve naar de marktpartijen, worden ondertekend door projectdirecteur of, in geval van afwezigheid, door zijn plaatsvervanger. De correspondentie naar de marktpartijen wordt ondertekend door de contractmanager of zijn plaatsvervanger. Zie ook bijlage 4 Mandaat en vervanging PMT-leden.

6. Projectorganisatie

Rijk, provincie en gemeente continueren ook na gunning de samenwerking in één gemeenschappelijke projectorganisatie onder de naam Aanpak Ring Zuid. In de projectorganisatie⁹ participeren medewerkers van de drie moederorganisaties, aangevuld met externe inhuur.

6.1 Integraal projectmanagement

De projectorganisatie van Aanpak Ring Zuid is opgebouwd volgens het Integraal projectmanagement-model (IPM) van Rijkswaterstaat. Het is een beproefd samenwerkingsmodel met als doel een integraal projectresultaat te bereiken. Het IPM-model bestaat uit vijf hoofdprocessen waar alle activiteiten en producten in het project zijn ondergebracht. Het gaat om de hoofdprocessen projectmanagement, projectbeheersing, contractmanagement, technisch management en omgevingsmanagement. Het IPM-model is gericht op het beheersen van risico's die voortkomen uit de verschillende deelprocessen.



De hoofdprocessen uit het IPM-model en de onderliggende werkprocessen. Deze werkprocessen zijn in een Work Breakdown Structure opgedeeld in werkpakketten. Zie hoofdstuk 7 voor verdere toelichting.

⁹ Zie bijlage 3 voor het organogram van de projectorganisatie.

6.2 Projectmanagementteam (PMT)

De projectdirecteur, manager projectbeheersing, contractmanager, technisch manager en de omgevingsmanager vormen samen met de projectsecretaris het projectmanagementteam (PMT) van Aanpak Ring Zuid. Het PMT moet waarborgen dat elk deelproces integraal wordt bekeken, aangestuurd en beheerst. Het PMT is gezamenlijk verantwoordelijk voor de integrale benadering en besluitvorming binnen het project. De eindverantwoordelijkheid ligt bij de projectdirecteur¹⁰.

6.2.1 Besluitvorming

Bij besluitvorming streeft het PMT er naar om in overleg tot een unanieme beslissing te komen. Daarbij wordt de inbreng van de PMT-leden zorgvuldig in overweging genomen om tot een goede afweging te komen. Is er geen eensgezindheid over een onderwerp, dan is de projectdirecteur binnen zijn mandaat gemachtigd om een eindbeslissing te nemen¹¹. Met deze werkwijze wordt de integraliteit van alle beslissingen geborgd.

Alle afspraken die met stakeholders en/of de projectorganisatie worden gemaakt, vallen onder regie van het PMT. Dat betekent dat elke PMT-lid eerst intern moet afstemmen voordat extern bindende afspraken worden aangegaan. Dit zal zich in de praktijk ontwikkelen tot een situatie waarbij belangrijke zaken altijd eerst vooraf worden afgestemd en getoetst aan de kaders als scope, tijd, geld, risico's en capaciteit. Overige afspraken worden achteraf gedeeld en verantwoord in PMT.

6.2.2 PMT-vergaderingen

Het PMT vergadert wekelijks op basis van de BOB-methodiek: Beeldvorming – Oordeelsvorming - Besluitvorming. Tijdens de vergadering is ruimte voor beschouwing en om issues op hoofdlijnen te bespreken. Dit wordt mede mogelijk gemaakt door gebruik te maken van werkpakketbladen¹². Bijkomend voordeel daarvan is dat het invullen van een werkpakketblad minder tijd vergt dan het opstellen van een memo.

6.2.3 PMT+

Naast de vergaderingen van het PMT komen de PMT-leden en hun vervangers wekelijks bijeen. Het 'PMT+' is bedoeld om onderwerpen in een breder verband te bespreken en staat onder leiding van de plaatsvervangend projectdirecteur. Daarnaast worden, afhankelijk van het onderwerp, disciplineleiders of andere teamleden uitgenodigd. De agenda van het PMT+ wordt tijdens het PMT bepaald.

¹⁰ Zie bijlage 6 voor een overzicht van de taken en verantwoordelijkheden voor PMT-leden.

¹¹ In de Governance Realisatiefase, bijlage V bij de ROK is besluitvorming door PMT, DO en stuurgroep op basis van RACI beschreven.

¹² Zie hoofdstuk 7.

6.3 Samenstelling projectorganisatie

Voor een goed resultaat is een projectorganisatie met de juiste mensen op de juiste plek en continuïteit in het team cruciaal. De projectorganisatie bestaat uit een mix van medewerkers van Rijkswaterstaat, de provincie Groningen, de gemeente Groningen en adviseurs en specialisten van marktpartijen. De ‘flexibele schil’ wordt opgevangen met inhuur en/of uitbesteding.

De medewerkers van de drie moederorganisaties kunnen op twee manieren werkzaam zijn: uitvoerend namens de projectorganisatie of als vertegenwoordiger van één van de partijen. De ervaring en capaciteit van de in te zetten medewerkers dient te passen bij de omvang en complexiteit van het project. Onderstaande tabel geeft een overzicht van de beoogde rollen en hoe deze rol wordt ingevuld.

Omschrijving	Invulling	Financiering
Kernbezetting projectorganisatie	Medewerkers van de moederorganisaties	Opgenomen in V&T-raming Aanpak Ring Zuid
Projectspecifieke kennis beschikbaar bij moederorganisaties	Medewerkers van de moederorganisaties op verzoek (tijdelijk) werkzaam voor project	
Projectspecifieke kennis <u>niet</u> beschikbaar bij moederorganisaties	Externe inhuur	
Kennis en inzet m.b.t. de toekomstige beheerdersrol (beleid en regelgeving)	Medewerkers van de moederorganisaties	Niet voor rekening V&T-raming Aanpak Ring Zuid
Kennis en inzet m.b.t. de Bevoegd Gezag-rol	Medewerkers van de moederorganisaties	

6.4 Invulling capaciteit

Op het gebied van capaciteitsplanning en inzet van medewerkers hanteren we de volgende uitgangspunten.

- Capaciteitsaanvragen worden gelijktijdig bij Rijkswaterstaat, provincie Groningen en gemeente Groningen uitgezet. Als er geen interne kandidaten zijn, dan wordt ingehuurd of uitbesteed.
- Het project ontwikkelt in nauwe samenspraak met het DO een inkoopstrategie om te kunnen voorzien in de benodigde inzet voor het project. Dat betreft een palet van inhuur, productinkoop en raamcontracten.

De meerjarige capaciteitsaanvraag per jaar in FTE is kaderstellend en weergegeven in onderstaande tabel.

Bezetting	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Totaal
IK en RWS-personeel	13,6	13,6	13,2	13,2	13,2	13,2	13,2	108,0
Gemeente	3,0	3,0	2,6	2,6	2,6	2,6	1,8	22,7
Provincie	2,9	2,9	2,5	2,5	2,5	2,5	1,8	19,8
Externe inhuur	13,4	13,2	8,6	8,6	8,6	8,6	6,1	79,9
Totaal	33,0	32,7	26,9	26,9	26,9	26,9	22,9	230,5

6.5 Overlegstructuren

Intern overleg	Frequentie	Doel	Vaste deelnemers
Stuurgroepoverleg	10x per jaar	Governance	Bestuurders, directeuren, DO-adviseurs, projectdirecteur, adviseur BI, comm.manager en projectsecretaris
Directeurenoverleg	10x per jaar	Governance	Directeuren, DO-adviseurs, projectdirecteur, adviseur BI en projectsecretaris
Bilaterale overleggen per partij met bestuurlijk opdrachtgevers	10x per jaar	Afstemming	Bestuurder, directeur, adviseur, projectdirecteur, adviseur BI
T-gesprekken	3x per jaar	Afstemming	DO, portfoliohouder GPO, GPO-adviseur, SLU projectdirecteur, manager projectbeheersing
Project Management Team (PMT)	Wekelijks	Besluitvorming	PMT-leden
BOT	Zes wekelijks	Beeldvormend	PMT-leden
PMT+	Wekelijks	Afstemming	PMT-leden, disciplineleiders/teamleden
ARZ-kompas	tweewekelijks	Bijpraten	Alle medewerkers

Extern overleg	Frequentie	Doel	Deelnemers vanuit ARZ
Directeurenoverleg Groningen Bereikbaar	6x per jaar	Afstemming	Projectdirecteur, directeur RWS-NN
Top-15 stakeholders	2x per jaar	Afstemming	Projectdirecteur, adviseur BI
K & L beheerders	Wekelijks	Afstemming	Projectleider conditionering, adviseur K&L
Grondverwerving	Wekelijks	Afstemming	Projectleider conditionering, adviseur grondverwerving

6.6 Huisvesting & ICT

De projectorganisatie houdt kantoor in De Frontier, stad Groningen. Deze locatie is echter niet geschikt voor de realisatiefase. Conform het vastgestelde Projectplan Realisatiefase tot en met gunning zoekt de projectorganisatie een andere, goed bereikbare kantoorruimte dicht bij de zuidelijke ringweg die is voorzien van voldoende flex- werkplekken, vergaderruimtes, parkeergelegenheid en een gedegen ICT-netwerk.

Vanaf voorjaar 2015 is actief gezocht naar andere huisvesting voor de realisatiefase. Samen met de RWS Corporate Dienst en dienst RWS-NN is gekeken naar huisvesting in een RWS-locatie. Dit heeft geen kantoorruimte opgeleverd. Daarna is met het Rijksvastgoedbedrijf gekeken naar de mogelijkheden van vestiging in een rijksoverheidslocatie. Ook dat heeft geen concrete mogelijkheden opgeleverd.

In het Directeurenoverleg ARZ van 1 oktober 2015 is besloten om de huisvesting van de projectorganisatie op te nemen in de uitvraag voor het hoofdbouwcontract. Vervolgens heeft de Directeur bedrijfsvoering van RWS GPO op 6 januari 2016, op basis van vastgestelde kaders van huisvesting projecten, ingestemd met de huisvesting van de projectorganisatie Aanpak Ring Zuid buiten de bestaande RWS huisvesting. De huisvesting is in de vorm van een programma van eisen opgenomen in de aanbestedingsprocedure. De opdrachtnemer van het hoofdbouwcontract gaat de huisvesting leveren.

De projectorganisatie gaat gebruikmaken van het RWS ICT-netwerk. Hierover lopen reeds contacten met RWS CIV. Uitrol van het RWS ICT-netwerk gebeurt in ieder geval gelijktijdig met oplevering van de nieuwe huisvesting. Ondertussen worden opties verkend om ook in de huidige projectlocatie een RWS-netwerk aan te leggen.

7. Work Breakdown Structure

Rijkswaterstaat heeft ruime ervaring met grote infrastructurele projecten. De projectbeheersing en de aanbesteding lopen via het Rijk. Daarom wordt voor wat betreft de inzet van systemen, werkprocessen en procedures veelal aangesloten bij de gangbare methoden en technieken van Rijkswaterstaat. Daarbij wordt rekening gehouden met de wensen van de provincie Groningen en de gemeente Groningen. Om op een systematische wijze inzichtelijk te maken welke processen, producten en werkzaamheden de projectorganisatie verricht, is specifiek voor Aanpak Ring Zuid een Work Breakdown Structure (WBS) opgesteld en ingevuld. Een WBS is een geordende beschrijving van alle werkzaamheden die verricht moeten worden om het beoogde projectresultaat te halen. Een WBS is nodig om de werkzaamheden van de projectorganisatie toetsbaar te maken.

7.1 Werkpakketten en -bladen

In de WBS zijn alle activiteiten van de projectorganisatie opgedeeld in logische en overzichtelijke beheersbare sets van deelactiviteiten. Daarvan worden werkpakketbeschrijving¹³ gemaakt waar het projectmanagementteam op kan sturen. Voor deze beschrijving gebruiken we een werkpakketblad. In ongeveer anderhalve A4 beschrijft de projectmedewerker per werkpakket onder andere: welke input nodig is, welke activiteiten binnen het werkpakket worden uitgevoerd en tot welke output dat leidt. Via de input/outputrelaties ontstaan ketens van afhankelijke activiteiten. Daarnaast bevat elk werkpakketblad integrale beheersinformatie op het gebied van tijd, geld, kwaliteit en risico's. Per stukje projectwerk is inzichtelijk welke tijd, geld en budget dit vraagt, welke bijdrage het levert aan het realiseren van de projectdoelstellingen en welke risico's er mee gemoeid zijn.

7.1.1 RASCI

In de WBS is voor ieder werkpakket toegevoegd welke andere teams nodig zijn om het betreffende werkpakket uit te voeren: de projectdirecteur (PD), projectbeheersing (PB), contractmanagement (CM), omgevingsmanagement (OM) en/of technisch management (TM). Bovendien zijn op basis van het RASCI-model de verantwoordelijkheden per proces of activiteit aangegeven. Op deze manier geeft de WBS niet alleen aan wat welk team doet, maar ook op welke manier andere teams worden betrokken en aan welke processen - ook van andere teams - het betreffende team een bijdrage levert.

- R (Responsible) - Verantwoordelijk = (eind-)verantwoordelijk voor de uitvoering.
- A (Accountable) - Eindverantwoordelijk = bevoegd en diegene die goedkeuring geeft.
- S (Supportive) - Ondersteunt = ondersteunend voor het resultaat.
- C (Consulted) - Geraadpleegd = geeft (mede) richting aan het resultaat.
- I (Informed) - Geïnformeerd = iemand die geïnformeerd moet worden.

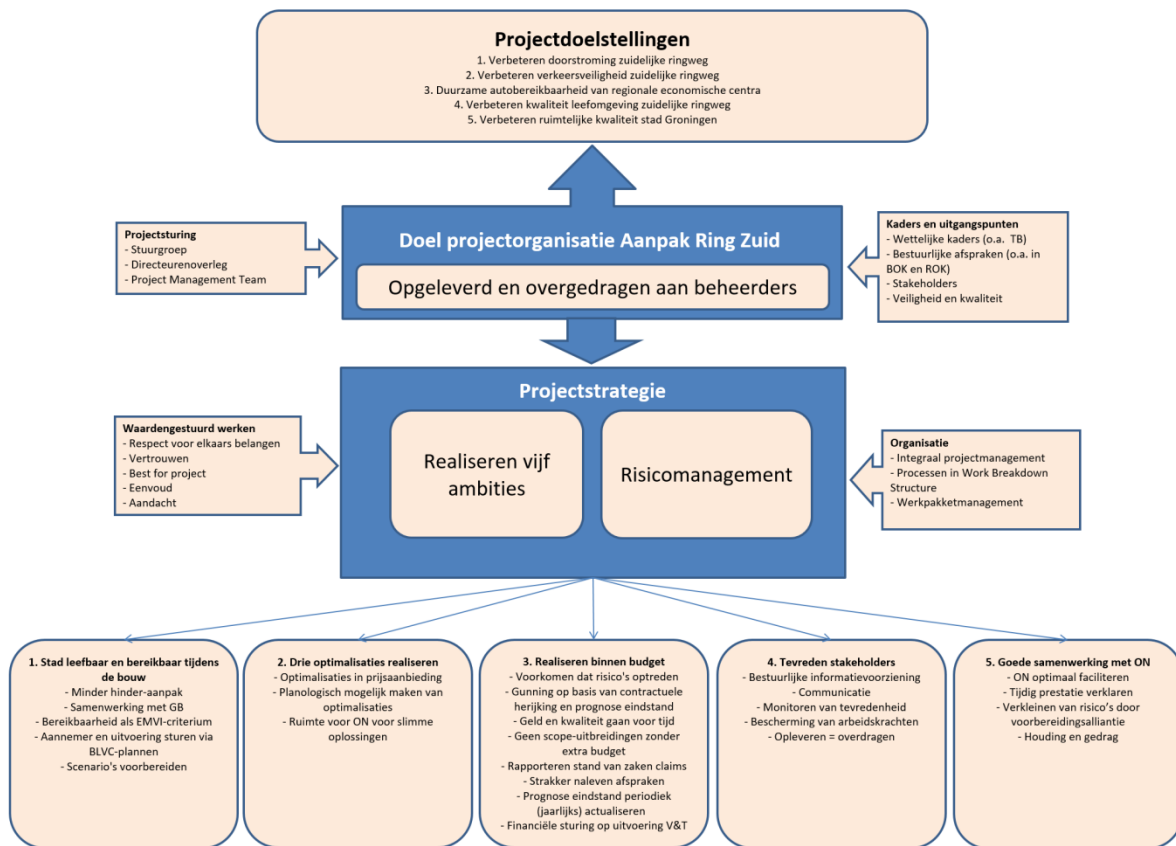
Slechts één team of persoon per proces / activiteit is eindverantwoordelijk (**A**ccountable). De verantwoordelijkheden **A**ccountable en **C**onsulted hebben impliciet ook **I**nformed.

¹³ Zie ook: Werkwijzebeschrijving WWB-00029 'Opstellen van een werkpakketbeschrijving' (Werkwijzer Aanleg 853) en Werkwijzebeschrijving WWB-00029M 'Sjabloon werkpakketbeschrijving' (Werkwijzer Aanleg 839).

7.1.2 Uitwerking WBS en werkpakketten

Het uitwerken van de WBS in werkproces- en werkpakketbeschrijvingen gebeurt onder verantwoordelijkheid van de manager projectbeheersing. Voor het uitwerken van de WBS wordt een apart werkproces ingericht, namelijk: WBS en Werkpakkettenbeheer.

Bijlage 1. Projectplaat



Bijlage 2. Organogram

Bijlage 3. Bezetting Stuurgroep en DO

De stuurgroep bestaat per november 2015 uit:

Organisatie	Leden
Provincie Groningen	Gedeputeerde verkeer en vervoer en ruimtelijke ordening, voorzitter: Fleur Gräper-van Koolwijk Gedeputeerde financiën: Patrick Brouns
Rijkswaterstaat Noord-Nederland	Hoofdingenieur-directeur Rijkswaterstaat: Sieben Poel
Gemeente Groningen	Wethouder verkeer en vervoer: Paul de Rook Wethouder Stadsontwikkeling: Roeland van der Schaaf

Aanpak Ring Zuid	Projectdirecteur: Adviseur bestuurlijke informatievoorziening: Projectsecretaris: Communicatiemanager:
------------------	---

Aan het directeurenoverleg nemen deel:

Organisatie	Directeur	Adviseur
Provincie Groningen	Directeur wegen en kanalen:	
Rijkswaterstaat Noord-Nederland	Directeur netwerkontwikkeling:	
Gemeente Groningen	Directeur stedelijke ontwikkeling:	
Aanpak Ring Zuid	Projectdirecteur, voorzitter:	

Bijlage 4. Mandaat en vervanging

Bij afwezigheid van de projectdirecteur of een IPM-rolhouder vindt verticale vervanging plaats voor de operationele aansturing van het team. Voor besluitvorming is sprake van horizontale vervanging. Op financieel gebied heeft alleen de projectdirecteur mandaat om te tekenen. Is de projectdirecteur afwezig of gaat het om financiële verplichtingen boven de € 0,5 miljoen, dan is het mandaat belegd bij Rijkswaterstaat. Zie onderstaande tabel.

Projectrol	Naam	Vervangen door:		
		Operationeel	Besluiten	Financieel
Projectdirecteur				Portfoliomanager RWS-GPO
Omgevingsmanager			Collega PMT-lid	
Contractmanager			Collega PMT-lid	
Manager Projectbeheersing			Collega PMT-lid	
Technisch Manager			Collega PMT-lid	

Bijlage 5. Rollen PMT-leden

Per PMT-functie is hieronder beknopt aangegeven wat de rol is in het project, in de relatie met de opdrachtnemer, in de relatie met externe stakeholders en voor welke werkprocessen hij of zij eindverantwoordelijk is. De werkprocessen zijn weergegeven in een Work Breakdown Structure¹⁴.

Projectdirecteur

De projectdirecteur is primair verantwoordelijk voor het bereiken van het projectresultaat binnen de vooraf gestelde randvoorwaarden ten aanzien van tijd en geld. Hij legt verantwoording af aan het directeurenoverleg en, uiteindelijk, aan de stuurgroep. De projectdirecteur stuurt het projectteam, bewaakt de onderlinge raakvlakken binnen het team en zorgt voor een samenbindend leiderschap dat de spelers tot een team bindt en het teamgevoel versterkt.

Project

- Verantwoordelijk voor realiseren projectopdracht
- Verantwoordelijk voor aansturen PMT
- Verantwoordelijk voor functioneren (samenwerking en afstemming) projectorganisatie
- Vertegenwoordigt de belangen van de moederorganisaties
- Bewaken integraliteit en raakvlakken

Relatie met opdrachtnemer

- Vertegenwoordigt de opdrachtgever (Rijkswaterstaat) en is gemachtigd namens de opdrachtgever op te treden
- Samenwerking en afstemming met de opdrachtnemer op projectniveau

Relatie met (externe) stakeholders

- Woordvoerder namens het project
- Aanspreekpunt voor top-15 stakeholders

Werkprocessen

- Opstellen en actualiseren Projectplan
- Uitvoeren Projectplan

Projectsecretaris

De projectsecretaris is verantwoordelijk voor het organiseren, plannen, voorbereiden en tijdig versturen van de PMT, DO en stuurgroep vergaderingen. Deze vergaderingen worden vastgelegd door middel van verslagen voor DO en stuurgroep en actie-/besluitenlijsten voor PMT. De projectsecretaris bewaakt nakoming van de afspraken voortvloeiende uit de PMT, DO en stuurgroep vergaderingen en spreekt de actiehouders aan op naleving.

¹⁴ Zie bijlage 8.

De projectsecretaris fungeert als aanspreekpunt voor PMT en (interne) organisatie en faciliteert de PMT-leden tot onderlinge afstemming om de integraal werken te benutten. Het verbinden van de PMT leden en teams maakt daarvan eveneens deel uit.

Project

- Verantwoordelijk voor verslaglegging PMT, DO en SG vergaderingen
- Verantwoordelijk voor integrale samenwerking PMT

Werkprocessen

- Besluitvormingsproces t.b.v. PMT, DO en SG

Manager projectbeheersing

De manager projectbeheersing is verantwoordelijk voor de inrichting en facilitering van de projectbrede beheersing van het project op de aspecten tijd/planning, geld/budget, scope/kwaliteit en risicobeheersing. Deze manager is ook verantwoordelijk voor de tot standkoming van de projectbrede voortgangsrapportages en documentbeheersing.

Project

- Verantwoordelijk voor management op planning, financiën en scope
- Verantwoordelijk voor overall projectbeheersing en projectondersteuning (o.a. capaciteit, fiscaal, secundaire inkoop, facilitair en secretariael)
- Opstellen van kaders (sturingsmodel, Projectplan, IKB, risicomangement)
- Toetsen van processen en producten
- Samenwerking binnen team projectbeheersing en met andere teams.

Relatie met (externe) stakeholders

- Risicomangement en toetsing van risico's van opdrachtnemer
- Toetsing systemen en processen van de opdrachtnemer op het gebied van projectbeheersing
- Samenwerking en afstemming met de opdrachtnemer

Relatie met externe stakeholders

- Afstemming met moederorganisaties op het gebied van projectsturing en /beheersing

Werkprocessen

- Financieel beheer
- Kwaliteitsmanagement
- Rapporteren en verantwoorden
- Planning
- Risicomangement
- Baseline- en wijzigingenbeheer
- Capaciteitsmanagement
- Officemanagement
- Documentbeheer en archivering
- Secundaire inkoop (buiten HBC)

- WBS en Werkpakkettenbeheer

Contractmanager

De contractmanager is verantwoordelijk voor de beheersing van het gehele proces van contractvoorbereiding en –uitvoering richting de Opdrachtnemer van het realisatiecontract. Hij begeleidt de daadwerkelijke contractering met de daarbij behorende aanbestedings- en contract(beheersings-) documenten.

Project

- Verantwoordelijk voor de contractbeheersing en –uitvoering
 - Toetsing
 - Tijdige acceptatie documenten ON
 - Tijdige betaling ON

Vertegenwoordiging belangen van OG

- Verantwoordelijk voor het leveren van ondersteuning en expertise bij contractuele aspecten
- Verantwoordelijk voor de samenwerking met de Opdrachtnemer
- Samenwerking binnen team contract en met andere teams.

Relatie met opdrachtnemer

- Conform UAVgc gemachtigde van de Opdrachtgever en daarmee het formele aanspreekpunt voor opdrachtnemer
- Beheer van informatieoverdracht tussen projectorganisatie en opdrachtnemer

Relatie met (externe) stakeholders

- Afstemming met moederorganisaties op het gebied van contract- en juridische aspecten
- Informeren OG over relatie OG-ON

Werkprocessen

- Beheersen contract
- Opleveren
- Opstellen en beheren nadere overeenkomsten

Omgevingsmanager

De omgevingsmanager is verantwoordelijk voor het contact met de omgeving om het project binnen de publieksrechtelijke en privaatrechtelijke randvoorwaarden gerealiseerd te krijgen. In dit verband is de omgevingsmanager ook verantwoordelijke voor het doorlopen van de diverse planologische procedures, het verkrijgen van vergunningen, het (ver)leggen van kabels en leidingen, vastgoedzaken en milieutechnische, archeologische en explosievenonderzoeken. Voor dit alles is intensief contact en overleg op ambtelijk en bestuurlijk niveau nodig. De interactie met omgeving en met stakeholders speelt een bijzonder belangrijke rol, aangezien de scope van het project zich middenin de stad bevindt.

Project

- Verantwoordelijk voor het omgevingsmanagement

- Verantwoordelijk voor planologische procedures
- Verantwoordelijk voor communicatie, bestuurlijke informatievoorziening en stakeholdermanagement
- Verantwoordelijk voor privaatrechtelijke randvoorwaarden zoals vergunningen, kabels en leidingen, vastgoed en archeologie
- Verantwoordelijk voor bereikbaarheid tijdens de bouw
- Samenwerking binnen team omgevingsmanagement en met andere teams.
- Plaatsvervangend projectdirecteur (m.u.v. financiële besluiten)

Relatie met opdrachtnemer

- Inbrengen toetsexpertise op het gebied van omgevingsmanagement
- Samenwerking en afstemming met de opdrachtnemer
- Plaatsvervangend projectdirecteur (m.u.v. financiële besluiten)

Relatie met (externe) stakeholders

- Afstemming met moederorganisaties op het gebied van privaatrechtelijke randvoorwaarden
- Ondersteunen van informatie en communicatie richting moederorganisaties en hun (politieke) achterban

Werkprocessen

- Conditionering
- Communicatie
- Bestuurlijke informatievoorziening
- Bereikbaarheid tijdens de bouw
- Planologie

Technisch manager

De technisch manager is verantwoordelijk voor de technisch inhoudelijke inbreng in het project. Onder verantwoordelijkheid van de technisch manager zijn de (functionele) specificaties richting marktpartijen geformuleerd. Daarbij is de systematiek van systems engineering gebruikt. Ook is hij verantwoordelijk voor de technisch inhoudelijke inbreng bij het formuleren van de systeem-, proces- en producttoetsen richting marktpartijen tijdens de realisatiefase (Systeemgerichte Contract Beheersing, ofwel SCB).

Project

- Verantwoordelijk voor integrale veiligheid in het project
- Verantwoordelijk voor beheer en overdracht naar de wegbeheerders
- Samenwerking binnen team techniek en met andere teams.

Relatie met opdrachtnemer

- Samenwerking en afstemming met de opdrachtnemer

Werkprocessen

- Integrale veiligheid
- Systems Engineering
- Borgen dynamisch deel
- Borgen hoofdwegenet
- Borgen onderliggend wegennet
- Borgen viaducten en vaste bruggen
- Borgen onderdoorgangen
- Borgen verdiepte ligging
- Borgen spoorse kruisingen
- Oplevering en overdracht

Bijlage 6. Overzicht aanspreekpunten¹⁵

¹⁵ D.d. 1 januari 2016

Bijlage 7. Project tot nu toe

De zuidelijke ringweg in Groningen is tussen 1965 en 1970 aangelegd. De eerste plannen om de zuidelijke ringweg aan te passen dateren van begin jaren negentig. Reden hiervoor was de toenemende verkeersdruk, verminderde bereikbaarheid van de stad Groningen en een toenemend aantal verkeersonveilige situaties. Na uitvoerige voorbereiding werd besloten tot een gefaseerde aanpak van de zuidelijke ringweg. Het Tracébesluit A7/N7 Zuidelijke Ringweg Groningen, fase 1 werd op 28 mei 2002 vastgesteld. Fase 1 bestond uit een aantal kortetermijnoplossingen:

- Realisering aansluiting Laan Corpus Den Hoorn
- Aanleg bypasses Laan Corpus Den Hoorn - Vrijheidsplein
- Aanleg bypasses Europaplein - Euvelgunneweg
- Aanleg Euvelgunnetracé
- Aanleg noord-zuidverbindingen onder Julianaplein

De uitvoering startte in 2007, afronding van de werkzaamheden in 2010.

Verkenning

In november 2004 spreken bestuurders van het Rijk, provincie Groningen en gemeente Groningen af om het project A7/N7 Zuidelijke Ringweg Groningen, fase 1 te evalueren op basis van een gebiedsgerichte verkenning. In het voorjaar van 2005 start de Verkenning Alternatieven Zuidelijke Ringweg Groningen (VAZ) en Netwerkanalyse Groningen – Assen (NWA). De resultaten van de VAZ en van de NWA zijn in juli 2006 aan de minister van V&W aangeboden. Over de resultaten konden Rijk en regio geen overeenstemming bereiken. Daarom is afgesproken om de inhoudelijke vragen en onduidelijkheden van de VAZ-rapportage te beantwoorden of weg te nemen, door de VAZ-rapportage af te ronden conform het spelregelkader Meerjarenprogramma Infrastructuur en Transport (MIT). De Verkenning is in november 2007 afgesloten met de Rapportage Verkenning Zuidelijke Ringweg Groningen, fase 2.

Verlengde verkenning

In 2008 sluiten Rijk en regio een convenant (Regiospecifiek Pakket Zuiderzeelijn (RSP)) vanwege het stopzetten van de planontwikkeling van de Zuiderzeelijn. Het convenant bestaat uit maatregelen om de bereikbaarheid, infrastructuur en economie in het Noorden te verbeteren. Onderdeel hiervan is het project A7/N7 Zuidelijke Ringweg Groningen, fase 2.

Op basis van een advies van de Commissie Elverding aan het Kabinet voor een Sneller- en Beter-werkwijze bij infrastructuurprojecten, besluit de minister tot een verlengde verkenning van het project A7/N7 Zuidelijke Ringweg Groningen, fase 2. Het doel van de verlengde verkenning is om tot een gezamenlijk gedragen Bestuurlijk Voorkeurs Alternatief (BVA) te komen. In de verlengde verkenning is daartoe een aantal alternatieven (opnieuw) onderzocht. Niet alleen oplossingen op het bestaande tracé, maar ook alternatieven als de zuidtangent, verlengde zuidtangent en de zuidtunnel.

Geen van de bestudeerde alternatieven voldeed aan alle criteria die gesteld waren op het gebied van functionaliteit/oplossend vermogen, ruimtelijke kwaliteit, leefbaarheid (lucht en geluid), draagvlak en

kosten. De verlengde verkenning is op 3 september 2009 afgerond met de Rapportage Verlengde Verkenning Zuidelijke Ringweg Groningen, fase 2.

Bestuursovereenkomst (BOK) en Bestuurlijk voorkeursalternatief (BVA)

Bestuurders van Rijk, provincie en gemeente spreken zich uit voor het verbeteren van de zuidelijke ringweg op het bestaande tracé. Afspraken hierover zijn op 10 november 2009 vastgelegd in de Bestuursovereenkomst Zuidelijke Ringweg Groningen. Het BVA is een combinatie en optimalisatie van de meest kansrijke varianten van de bestudeerde alternatieven uit de verlengde verkenning. Het BVA is bekrachtigd in een aanvangsbeslissing en gepubliceerd in de Staatscourant van 30 december 2009.

Crisis- en herstelwet

Het project A7/N7 Zuidelijke Ringweg Groningen, fase 2 is opgenomen in Crisis- en herstelwet. Deze wet is bedoeld om grote infrastructurele projecten versneld uit te voeren en een economische impuls te geven aan de bouwsector.

Planstudiefase

In 2010 start de planstudiefase en op 22 december 2010 wordt de eerste formele stap in de procedure genomen met de publicatie van het voornemen (Kennisgeving) van de minister van Infrastructuur en Milieu om een Milieu Effect Rapport (MER) op te stellen voor de zuidelijke ringweg fase 2.

Voorlopig Ontwerp

Op 7 november 2011 wordt het Voorlopig Ontwerp (VO) vastgesteld: de eerste uitwerking van de hoofdlijnen uit het BVA. Het VO kent drie optimalisaties: een dieper liggende passage Oude Winschoterdiep, fiets- en voetgangerstunnel Esperantostraat en een volledige aansluiting van de Europaweg op de zuidelijke ring. In december 2011 wordt een aanvullende kennisgeving gepubliceerd in verband met een wijziging van de projectgrens in westelijke richting.

In juli 2012 wordt een aangepast ontwerp ten behoeve van het OTB gepresenteerd, met twee belangrijke aanpassingen: het voorstel tot de aanleg van de Helperzoomtunnel en het schrappen van de aansluiting van de Vondellaan op de A28. In de periode daarop is de milieueffectrapportage uitgevoerd en is onderzoek gedaan naar de beste locatie voor de Helperzoomtunnel en het uitwerken van de omgevingsvergunning hiervoor. Bovendien is gewerkt aan ontwerp-inrichtingsplannen voor de gebieden waar als gevolg van de aanpak van de ringweg het verkeersgebruik of de inrichting van de openbare ruimte verandert: de Maaslaan, de Vondellaan, Helpman/Coendersborg en het Zuiderplantsoen.

Ontwerp-Tracébesluit/MER, ontwerp-inrichtingsplannen en ontwerp omgevingsvergunning

Op 20 augustus 2013 tekent de minister het OTB/MER, dat vervolgens op 29 augustus tezamen met de ontwerp-inrichtingsplannen en de ontwerp-omgevingsvergunning wordt gepresenteerd. Daarbij wordt bekend gemaakt dat ervoor is gekozen de optimalisatie Oude Winschoterdiep te vervangen door een pakket maatregelen die de vergroening en de duurzaamheid ten goede komen. Tijdens de inspraakperiodes werden 291 zienswijzen ingediend op het OTB/MER, 73 op de ontwerp-inrichtingsplannen en 52 op de ontwerp-omgevingsvergunning. De periode daarna staat in het teken het opmaken van de balans van de ingediende zienswijzen, het aangaan van gesprekken hierover, het verder uitwerken van de plannen, de verschilanalyse van de milieueffecten en nieuwe onderzoeken naar geluid en bomen.

Tracébesluit, inrichtingsplannen en omgevingsvergunning

Na het vaststellen van de omgevingsvergunning Helperzoomtunnel op 29 september 2014 en de inrichtingsplannen door de gemeente, heeft de minister van Infrastructuur & Milieu op dezelfde datum het Tracébesluit ondertekend.

Realisatiefase

Eind 2014 is de aanbesteding gestart, eind 2016/begin 2017 beginnen de voorbereidingen voor de daadwerkelijke ombouw. Daaraan voorafgaand, vanaf het najaar van 2015, worden in de omgeving van de ringweg volgens plan al kabels en leidingen verlegd. Ondertussen loopt de beroepsprocedure op het Tracébesluit bij de Raad van State (15 beroepen). De Raad van State heeft op 16 september 2015 een tussenuitspraak gedaan en heeft beslist dat het Tracébesluit binnen 24 weken op vijf onderdelen moet worden aangepast. De definitieve uitspraak wordt in het tweede kwartaal van 2016 verwacht. De beroepsprocedure op de omgevingsvergunning Helperzoomtunnel is afgerond en de vergunning is onherroepelijk.

Anders dan in de planstudiefase wordt geen onderscheid meer gemaakt tussen projectonderdelen op het hoofd- en onderliggend wegennet, omgevingsvergunning Helperzoomtunnel en de inrichtingsplannen. Alle projectonderdelen vallen, met uitzondering van het verkeersplan Helpman en VETAG-voorranginstallatie t.b.v. hulpdiensten, onder het hoofdbouwcontract. Het verkeersplan Helpman en de VETAG-installatie worden door de gemeente Groningen gerealiseerd.