

Factsheet Projectbeheersing

Financieringsregeling: wat moet en wat mag?

Versie 21 mei 2014

Inleiding

Het Hoogwaterbeschermingsprogramma is een programma met een groot maatschappelijk belang en een hoog budget (ca. 4 mld. euro t/m 2028). Dat vraagt een transparante verantwoording en goed stuur op zowel project- als programmaniveau.

In de Financieringsregeling HWBP (deel A) zijn eisen geformuleerd. In de bijbehorende delen B en C zijn soms nadere eisen gesteld of is toelichting gegeven.

Samenhang Regeling en doel Factsheet

Deze factsheet hangt samen met de Financieringsregeling, die eveneens in een factsheet is samengevat (versie 3 april 2014).

In de Regeling zijn aanwijzingen gegeven vanuit de programmadirectie om tot een goede projectbeheersing te komen. Uitgangspunt is dat er sprake is van een doelmatige en doeltreffende projectbeheersing. Dus beperking tot eisen die aantoonbaar leiden tot betere projectbeheersing en vermijding van (administratieve) lasten.

In deze factsheet zijn de eisen en richtlijnen uit de verschillende documenten samengevat (wat "moet"), opdat elke beheerder een goed handvat heeft voor haar eigen projectbeheersing (scope, tijd, geld, risico's) op projectniveau en er ook in contact tussen beheerder en programmadirectie heldere verwachtingen zijn. Onder Tips staat aangegeven wat "mag".

Scopebeschrijving en projectinformatie

De scope van een project is het uitgangspunt voor alle overige beheersaspecten. Bij het indienen van een beschikkingaanvraag maakt de scopebeschrijving en projectinformatie dus onlosmakelijk onderdeel van een plan van aanpak. De scope beschrijft het veiligheidsprobleem en de type maatregelen die worden genomen uitgesplitst naar veiligheidsopgave, inpassingsopgave en gebiedsopgave (zie ook handreiking verkenningen).

Een samenvatting van scope, mijlpalen en kosten wordt opgenomen in een voorblad in het plan van aanpak, behorend bij de beschikkingaanvraag. Hierin staat tenminste samengevat:

1. de veiligheidsopgave (km's en kunstwerken) plus de inpassingsopgave (en eventueel de gebiedsopgave), inclusief bijbehorende kosten
2. mijlpalen (per fase) uit de PPI planning
3. projectkosten (per fase) uit SSK-raming en eventuele bijdragen van derden.

Tips

In het format voorblad zijn ook optionele beheersaspecten toegevoegd, zoals het risicoprofiel. Deze kunnen de beheerder helpen om uitgangspunten aan te scherpen en navolgbaar en aantoonbaar aan kwaliteitsborging en projectbeheersing te doen.

Voor een koppeling met de Regeling: zie de bijlage.

Raming (SSK en LCC)

Bij elke beschikkingaanvraag wordt een raming van de te financieren kosten opgenomen conform de Standaardsystematiek Kostenramingen 2010 (SSK 2010), zowel de raming van de betreffende fase als een raming van de investering (totale project). Financierbare kosten zijn die kosten die direct zijn toe te rekenen aan de realisatie van de versterking.

In de Financieringsregeling is als aanvullende eis opgenomen, dat naast het ramen van de investeringskosten, de beheerder bij de afweging van de varianten ook een afweging moet maken op economische gronden. Deze afweging moet gedaan worden met een Life Cycle Cost (LCC) berekening. Met deze methode worden de investeringskosten en beheer- en onderhoudskosten van verschillende varianten gedurende de levensduurperiode vergelijkbaar gemaakt. De LCC methode is geïntegreerd binnen de SSK systematiek.

SSK is de standaard voor het opstellen van (probabilistische) ramingen. Een raming is altijd incl. een Kostennota, een raming zonder begeleidend schrijven is niet toetsbaar c.q. verifieerbaar.

Een kostenraming bestaat uit 2 onderdelen:

1. De investeringskostenraming (SSK). In deze raming worden verschillende kostencategorieën zoals bouwkosten, vastgoedkosten, engineeringkosten, overige bijkomende kosten (inclusief onvoorzien) en risico's onderscheiden.
2. Raming van (jaarlijks) beheer en onderhoudskosten (inclusief onvoorzien) en de investeringskosten = LCC, noodzakelijk om tot een optimaal ontwerp te komen. (Beheer en onderhoud wordt niet gefinancierd.)

Het ramingdossier is compleet en toegankelijk en bestaat uit de volgende onderdelen:

1. Een SSK raming (Excel) met Kostennota
2. Een actuele en complete raming van de investerings- en levensduurkosten (LCC) van minimaal 2 belangrijkste ontwerpalternatieven/varianten (enkel in Verkenningfase)
3. Vastleggen van de geraamde scope incl. gehanteerde aannamen en uitgangspunten bij het opstellen van de raming (zie ook scopeformulier)
4. Een analyse van de ontwikkelingen van de ramingen bij eerdere besluiten met een toelichting op de verschillen
5. Het referentieontwerp, waarbij er een check wordt gedaan of het referentieontwerp overeenkomt met de scope van het project, het VKA en de contractuele verplichtingen
6. De onderbouwing van eenheidsprijzen in een prijzenboek. Eenheidsprijzen dienen onderbouwd te zijn met:
 - loon, materieel, materiaal of op andere wijze
 - de onderbouwing is passend bij de fase van het project
 - motivatie van gehanteerde procentuele posten
 - opgenomen prijspeil
7. De onderbouwing van hoeveelheden in een hoeveelhedenboek en materialenbalansen (bijvoorbeeld, een grondbalans)
8. Vastleggen en motivatie van de gehanteerde spreidingen bij de L- en U- waarden
9. Bij projecten met een totale projectraming > € 40 mln. een probabilistische doorrekening met een toelichting op de spreiding en trefzekerheid
10. Het risicodossier en resultaten van de risicosimulaties (zie ook eisen aan risicomangement)
11. De in de raming gebruikte tekeningen, berekeningen en documentatie

12. Vergelijking van de raming en het beschikbare budget

13. Op welke wijze is de kwaliteitsborging uitgevoerd (zie eisen in het PIB-formulier).

Voor een koppeling met de Regeling: zie de bijlage.

Tips

In de Kostennota kan bijvoorbeeld worden aangegeven dat aanloopkosten voor een volgende fase (teamvorming, opstellen plan, etc.) ook in raming voor lopende fase worden meegenomen. Denk ook aan toekomstige kosten, bijvoorbeeld voorcalculatie van schadecompensatie (na oplevering realisatiefase) in raming opnemen.

Planning

Voor het opstellen van het tijdschema en de geplande datum van voltooiing van een fase wordt in de financieringsregeling een planningsmethodiek voorgeschreven. Het betreft de Project Planning Infrastructuur-methodiek (PPI). De PPI heeft tot doel te komen tot een meer uniforme en onderbouwde werkwijze rond planning en tijdbeheersing van natte (en droge) infrastructuurprojecten. De aanvrager kan kiezen tussen een deterministische of een probabilistische planning. Het uitgangspunt is dat bij projecten boven € 40 mln. altijd probabilistisch wordt gepland.

Aangezien een planning erg veel invloed heeft op een juiste programmering van de gelden moet de projectplanning actueel en realistisch zijn en daarom te voldoen aan een aantal inhoudelijke en planningstechnische eisen.

Op onderstaande wordt bij de beschikkingsmomenten getoetst:

Inhoudelijke eisen aan de planning	Planningstechnische eisen aan de planning
Dekt de volledige scope van het project	De voortgang is bijgewerkt
Heldere Work Breakdown Structure (WBS)	Gesloten netwerk, alle volgordeafhankelijkheden opgenomen
Belangrijkste mijlpalen zijn inzichtelijk	Kritieke pad is herleidbaar
Besluitvormingsprocessen zijn opgenomen	Speling op activiteiten is inzichtelijk
Doorlooptijden activiteiten onderbouwd	Zichtbare baseline in actuele planning
Uitgangspunten herleidbaar	Er is rekening gehouden met niet-werkbare periode

Voor een koppeling met de Regeling: zie de bijlage.

Tips

Bij een goede planning hoort een onderbouwend document. Daarin kan o.a. worden aangegeven in de planning hoe parallel te werken, anticiperend te werken, hoe toets- en besluitvormingsmomenten in planning zijn opgenomen en hoe planning onderhouden (planningsmutaties).

Risicomanagement

Een risicoanalyse maakt onderdeel uit van een raming cf. SSK 2010 en een planning cf. PPI. De risico's, behoudens wijziging wet- en regelgeving en tegenvallende of meevallende aanbestedingsresultaten, komen ten laste van de beheerder.

De beheerder benoemt, kwantificeert en onderbouwt de voorziene/bekende risico's middels een risicoanalyse en neemt deze op in de raming (voorzien onvoorzien). Tevens neemt de beheerder een reservering op voor onvoorzien risico's (onvoorzien onvoorzien).

In de werkwijzer (deel B) zijn referentiewaarden opgenomen voor het aandeel van de reservering voor voorziene en onvoorzien risico's in de kostenraming, waarbij rekening wordt gehouden met de aard van het project en de complexiteit van het werk en de omgeving. Voor het 'voorzien' deel van de risicoreservering wordt uitgegaan van de in het actuele risicodossier benoemde en gekwantificeerde restrisico's en dus niet van de oorspronkelijke gekwantificeerde risico's.

Om stapeling van risico's in voorzien en onvoorzien te voorkomen is het voeren van een transparante boekhouding van risico's, beheersmaatregelen, reservering voor risico's en van opgetreden risico's een voorwaarde. Beheerders dienen hiertoe een boekhouding bij te houden en te laten zien dat risico's worden beheerst door het nemen van beheersmaatregelen, door het periodiek actualiseren van het risicodossier en een procedure voor het onttrekken en toevoegen van bedragen aan de post onvoorzien. Dit ook voor het monitoren van de staffel voor risicoreservering.

Bovenstaande betekent dat de beheerder een risicodossier bijhoudt met daarin minimaal opgenomen:

- Benoemde risico's, met beschrijving van oorzaak, risico en gevolg
- Benoemde beheersmaatregelen en status/voortgang van beheersmaatregelen

- Inschatten actueel (en initieel) risico in tijd en geld
- Inschatten restrisico (na beheersing) in tijd en geld
- Aangeven of risico is opgenomen in planning of raming of elders (bijv. contractdocumenten). Het actuele, bijgewerkte risicodossier wordt bij elke beschikkingsaanvraag toegevoegd.

Via het bijhouden van een transparante boekhouding van opgetreden risico's, wordt een relatie gelegd met (de uitputting van) de posten voorzien en onvoorzien. Dit kan in het risicodossier of in een separaat overzicht.

Om aan te tonen dat de risico's worden beheerst door het nemen van beheersmaatregelen, dat risico's periodiek worden geactualiseerd, dat er een procedure is voor het onttrekken en toevoegen van bedragen aan post onvoorzien en dat de risicoreservering wordt gemonitord, beschikt de beheerder ook over een procesbeschrijving waarin het risicomanagement herkenbaar is opgenomen.

Tips

Voor het risicomanagement in projecten wordt de RISMAN-methode geadviseerd. Deze methode is een bewezen methode om op structurele wijze invulling te geven aan risicomanagement binnen bouw- en infrastructuurprojecten.

De methode start met het uitvoeren van een risicoanalyse waarna de verschillende stappen van de risicomanagementcyclus worden doorlopen. Door deze cyclus op regelmatige wijze binnen een project te doorlopen wordt op structurele wijze invulling gegeven aan het inventariseren en mogelijk beperken van de risico's. Voor meer informatie over de RISMAN-methode wordt verwezen naar "Risicomanagement voor projecten, de RISMAN methode toegepast" (Van Well e.a., 2013 volledige herdruk).

Voor een koppeling met de Regeling: zie de bijlage.

Dit is een uitgave van de Programmadirectie Hoogwaterbescherming.

Het Hoogwaterbeschermingsprogramma is een samenwerking van de waterschappen en het ministerie van Infrastructuur en Milieu.

www.hoogwaterbeschermingsprogramma.nl

Bijlage scope en projectinformatie

In de financieringsregeling deel A is de grondslag voor o.a. de projectscope als volgt nader gespecificeerd:

In artikel 7.23 van de Waterwet is bepaald dat het Rijk de geraamde kosten van een sober en doelmatig ontwerp van de maatregelen financiert als de beheerder vanwege wijziging van de krachtens artikel 2.2, 2.3 of 2.12, vierde lid, gestelde regels maatregelen dient te treffen en als de betreffende maatregelen voor het kalenderjaar waarin de beschikking wordt verstrekt zijn opgenomen in het Hoogwaterbeschermingsprogramma. Bij de voorbereiding van het programma worden de besturen van de waterschappen gehoord. Het programma wordt vervolgens jaarlijks door de Minister van Infrastructuur en Milieu vastgesteld. Alleen de in een Hoogwaterbeschermingsprogramma opgenomen maatregelen geven in dat jaar recht op financiering. Zo wordt de financiering afgestemd op de jaarlijks beschikbare middelen.

Het versterken van tussenliggende dijkvakken welke niet zijn afgekeurd, is vanuit het oogpunt van doelmatigheid alleen financierbaar indien de kosten om aansluitingen te realiseren hoger zouden zijn dan het meenemen van het tussenliggende vak in de versterking. De beheerder dient per maatregel aan te tonen welke van de onderzochte oplossingen het meest doelmatig is en welke kosten derhalve voor financiering in aanmerking komen.

Voor alle fasen waarvoor een aanvraag tot beschikking wordt ingediend voor een project wordt 'een plan van aanpak' opgesteld. Aan elke fase worden specifieke eisen gesteld ten behoeve van de projectscope (artikel 6.3a, 6.4b, 6.5c).

Deel A

Voor wat betreft eisen voor de specificatie van de projectscope zegt de Financieringsregeling het volgende:

A) Betreffende de verkenningsfase gaat de aanvraag vergezeld van een plan van aanpak, waarin ten minste is opgenomen:

- informatie over de aard, omvang en urgentie van de te nemen maatregel en eventuele samenhang met initiatieven op andere beleidsterreinen
- een beschrijving op hoofdlijnen van mogelijke ontwerpen van de maatregel en van de wijze waarop kansrijke ontwerpen worden geselecteerd
- een omschrijving van de activiteiten waarvoor financiering wordt aangevraagd

- een beschrijving van de betrokkenheid van de provincie waarin de maatregel dient te worden getroffen wanneer dit aan de orde is vanwege de ruimtelijke relevantie, en
- een omschrijving van de resultaten waartoe deze fase moet leiden
- een marktbenaderingsstrategie.

B) Betreffende de planuitwerkingsfase gaat de aanvraag vergezeld van een plan van aanpak, waarin ten minste is opgenomen:

- hoe de voorkeursbeslissing wordt uitgewerkt
- een beschrijving van de marktbenadering
- een omschrijving van de activiteiten waarvoor financiering wordt aangevraagd, en
- een omschrijving van de resultaten waartoe deze fase moet leiden.

C) Betreffende de realisatiefase gaat de aanvraag vergezeld van het door Gedeputeerde Staten goedgekeurde projectplan en een plan van aanpak, voorzien van ten minste:

- een ontwerp en een beschrijving van het werk ter uitvoering van het vastgestelde projectplan
- een omschrijving van de activiteiten waarvoor financiering wordt aangevraagd en
- een omschrijving van de resultaten waartoe deze fase moet leiden.

D) Betreffende een innovatieproject gaat de aanvraag vergezeld van een plan van aanpak, waarin ten minste is opgenomen:

- het doel van het experiment of demonstratieproject
- informatie over de aard en omvang van het uit te voeren experiment of demonstratieproject en eventuele samenhang met initiatieven op andere beleidsterreinen
- een beschrijving van de beoogde innovatie en van de wijze waarop die innovatie ertoe kan leiden dat wordt voldaan aan de wijziging van de regels die krachtens artikel 2.3 of 2.12, vierde lid, van de Waterwet zijn gesteld
- een ontwerp en een beschrijving van het werk ter uitvoering van het experiment of demonstratieproject
- een omschrijving van de activiteiten waarvoor financiering wordt aangevraagd
- een beschrijving over de betrokkenheid van de provincie waarin het experiment of demonstratieproject wordt uitgevoerd wanneer dit aan de orde is vanwege de ruimtelijke relevantie, en
- een omschrijving van de resultaten waartoe het experiment of demonstratieproject moet leiden.

Voor wat betreft de eisen voor de specificatie van de projectscope zegt de Toelichting § 4.3 in de Financieringsregeling het volgende:

- De verkenningsfase begint na de startbeslissing, waarbij onder meer wordt vastgelegd wie de initiatiefnemer is van de verkenning en wat de reikwijdte is. Welke maatregelen in aanmerking komen voor financiering, wordt formeel besloten door de Minister van Infrastructuur en Milieu bij de jaarlijkse vaststelling van het Hoogwaterbeschermingsprogramma.
- In de verkenningsfase worden mogelijke alternatieven die ertoe leiden dat een kering weer voldoet aan de norm, bekeken en worden de kansrijke oplossingsrichtingen geselecteerd
- In de planuitwerkingsfase wordt deze voorkeursbeslissing uitgewerkt en worden de formele bestuursrechtelijke besluitvormingsprocedures doorlopen. Conform de Waterwet dient het waterschapsbestuur een projectplan op te stellen (artikel 5.4 van de Waterwet). Het projectplan behoeft volgens artikel 5.7 van de Waterwet de goedkeuring van de provincie waarin de kering is gelegen. Gedeputeerde staten van de provincie zullen zich daarbij met name richten op de ruimtelijke aspecten van het projectplan en de landschappelijke, natuur- en culturele waarden (LNC-waarden). Het projectplan vormt, voorzien van een verder uitgewerkte planning en raming, de basis voor verlening van de beschikking.
- In de realisatiefase vindt de uitvoering van de werkzaamheden plaats conform het vastgestelde projectplan.
- In de memorie van toelichting bij de eerder genoemde wijziging van de Waterwet is aangekondigd dat de beheerder per maatregel door middel van een transparant en traceerbaar ontwerpproces en een analyse van de levenscycluskosten zal dienen aan te tonen welke van de onderzochte oplossingen het meest sober en doelmatig is en derhalve welk ontwerp bepalend is voor de toekenning van financiering, gegeven de specifieke kenmerken van de primaire waterkering. De mate van detaillering en uitwerking van ontwerpen en ramingen dient voldoende te zijn om een onderbouwde ontwerpkeuze te kunnen maken. Door deze benadering wordt aan de beheerders ruimte en vrijheid geboden om tot doelmatige oplossingen te komen teneinde aan de wettelijke veiligheidsnorm te kunnen voldoen.

- Hierdoor is het echter minder goed mogelijk om vooraf kaders te stellen voor het ontwerp. De beheerder dient daarom zelf inzicht te bieden in de gehanteerde eisen aan het ontwerp, de gemaakte ontwerpkeuzes en de wijze waarop de kwaliteit van producten en processen wordt geborgd. Het opstellen van een kwaliteitsmanagementplan inclusief toetsplan, voor zowel het systeem, het proces als de producttoetsen, is hierbij van belang voor de beheerder. Tevens dient inzichtelijk te worden gemaakt welke toetsen zijn uitgevoerd, wat de bevindingen waren en hoe die zijn opgevolgd. De benodigde gegevens dienen deel uit te maken van de bescheiden die met de aanvraag voor de volgende fase worden ingediend.
- De beheerder is op basis van de Waterwet vrij om zelf de ontwerpkeuzes vast te stellen en ontwerpkeuzes te maken.
- De financiering heeft betrekking op de kosten van verbeteringen van primaire waterkeringen die noodzakelijk zijn om de kering op een sobere en doelmatige wijze weer te laten voldoen aan de vigerende veiligheidsnormen. Met name de ontwerpkeuzes en de ontwerpkeuzes die bij het uitwerken van de te realiseren maatregel voor verbetering van de primaire waterkering worden gemaakt, bepalen de uiteindelijke kosten. Om in aanmerking te komen voor financiering dient de beheerder door middel van een transparant en traceerbaar ontwerpproces aan te tonen dat aan de eis van een sober en doelmatig ontwerp wordt voldaan.
- De kosten van een maatregel die nodig is vanwege wijziging van de veiligheidsnorm, de hydraulische randvoorwaarden of de toetsvoorschriften, zijn reguliere financierbare kosten. Hierbij geldt de voorwaarde dat de maatregel in het jaar van financiering is opgenomen in het Hoogwaterbeschermingsprogramma.

Deel B

Deel B van de financieringsregeling bevat een nadere uitwerking van de kosten die als financierbaar en de kosten die als niet-financierbaar worden aangemerkt. Deel B is dan ook relevant voor de nadere detaillering van de scope en financierbaarheid hiervan conform de financieringsregeling. Deel B bevat géén specifieke eisen m.b.t. het plan van aanpak.

Deel C

In deel C van de financieringsregeling is het volgende opgenomen in de inleiding waarin het hoogste kader is beschreven ten behoeve van de scope:

- Dijkvakken en kunstwerken die niet aan de wettelijke norm voldoen, komen in aanmerking voor opname in het HWBP. De voorwaarden verbonden aan de opname in het HWBP zijn genoemd in de Waterwet:
- Een eenduidige definitie en afbakening van het veiligheidsprobleem is voorwaarde voor het starten van de verkenning. Deze beschrijving van het veiligheidsprobleem wordt vastgelegd in het document "analyse van het veiligheidsprobleem". Uitgesloten van de financiering zijn rapporten en onderzoeken die vóór de verkenningsfase opgesteld zijn of hadden moeten worden. Op basis van het veiligheidsprobleem wordt de scope geformuleerd en een aanpak voor verkenning.
- In de planuitwerking wordt het voorkeursalternatief uitgewerkt tot een vergunbaar en uitvoerbaar projectontwerp. Het projectontwerp wordt vastgelegd in een ontwerpprojectplan, dat vervolgens ter inzage wordt gelegd en na het doorlopen van de bestuursrechtelijke procedures leidt tot een vastgesteld projectplan met bijbehorende uitvoeringsbesluiten. De aanpak voor de planuitwerking richt zich op de optimalisatie en uitwerking van het voorkeursalternatief tot een in het projectplan vast te leggen projectontwerp.
- De aanpak van de realisatie is gericht op de aanbesteding van de realisatie, gunning van het project en op de realisatie van het project zelf. De voorbereiding van de realisatie kan waar mogelijk parallel uitgevoerd worden aan de planuitwerking. De werkzaamheden hiertoe die al in de planuitwerking worden uitgevoerd, dienen in het plan van aanpak voor de planuitwerking meegenomen te worden.

In deel C zijn de hoofddoelen en beoordelingsaspecten nader uitgewerkt. Hoofddoel van het HWBP is voldoen aan de wettelijke veiligheidsnorm, met sobere en doelmatige hoogwaterbeschermingsmaatregelen. Dit hoofddoel is uitgewerkt in vier subdoelen: hoogwaterbescherming, inpassing in de omgeving, voorbereiding realisatie en projectbeheersing. Er wordt getoetst aan deze vier subdoelen. Voor elk van deze subdoelen zijn beoordelingsaspecten met bijbehorende criteria geformuleerd. De criteria geven de kwaliteit aan die voor elk beoordelingsaspect moet worden bereikt om

aan het doel te voldoen. De relevante beoordelingsaspecten voor de projectscope zijn veiligheidsprobleem, versterkingsopgave, inpassing, ontwerp en scope (beheersing).

Bijlage Raming (SSK en LCC)

In **Deel A** staat dat voor alle fasen voor de projecten 'een raming van de financierbare kosten die zijn toe te rekenen aan de realisatie van de versterking conform de Standaardsystematiek Kostenramingen 2010' wordt opgesteld (artikel 2 t/m 5)

De financieringsregeling Hoogwaterbescherming voorziet in het structureel borgen van de bekostiging door het Rijk en waterschappen van versterkingsmaatregelen in het HWBP. Het toekennen van beschikkingen gebeurt op een aanvraag welke voorzien is van een raming en specificatie van de te verwachte kosten. Alle ramingen binnen het HWBP worden opgesteld conform de Standaard Systematiek Kostenramingen (SSK).

In de financieringsregeling zijn de momenten opgenomen wanneer een raming aangeleverd moet worden voor het nemen van een besluit en welke kosten wel en niet financierbaar zijn voor het programma. De eisen waaraan een SSK raming moet voldoen zijn genoemd in het voorblad van deze factsheet. Bij elke beschikking zijn de eisen aan de raming te hanteren, per beschikkingsmoment zijn aanvullende eisen opgenomen.

Een raming bevat de totale te verwachten project kosten, inclusief uitsplitsing van de komende fase(n): hierin komt het gehele project samen. Een raming is gebaseerd op de (deel-) scope van het project, de kosten zijn gebaseerd op geplande activiteiten in een planning (PPI) en bevat de risico's welke een financieel gevolg hebben.

Voorafgaand aan elke fase wordt een plan van aanpak ingediend waarin de activiteiten en producten zijn opgenomen. Vanuit de regeling zijn indicaties opgenomen voor doorlooptijd en aandeel van een risicoservering. Uitgangspunt hierbij is "Comply or Explain".

Een beheerder maakt een plan voor de komende fase met een inschatting van de benodigde tijd. Op basis hiervan worden de kosten geraamd. Afwijkingen binnen het plan zijn, na beschikking, voor rekening van de beheerder.

Vanuit de regeling wordt de mogelijkheid geboden een reservering op te nemen voor eventuele risico's.

In de regeling zijn aanvullende eisen opgenomen naast het ramen van de investeringskosten: " In verband met de eis 'sober en doelmatig' zal niet langer in alle gevallen voor een robuuste oplossing worden gekozen. Ook zal per maatregel moeten worden bekeken wat de economisch optimale levensduur van een maatregel is." (toelichting 1.2, 3.2 en 3.3). De beheerder moet bij de afweging van de varianten ook een afweging maken op economische gronden. Deze afweging kan gedaan worden met een Life Cycle Cost (LCC) berekening. Met deze methode worden de investeringskosten en beheer- en onderhoudskosten van verschillende varianten gedurende de levensduurperiode vergelijkbaar gemaakt. De LCC methode is geïntegreerd binnen de SSK systematiek.

In **Deel B** zijn de beleidsregels opgenomen behorende bij de financieringsregeling, over de raming is het volgende opgenomen:

- Bij een reguliere financiering (zie paragraaf 2 van de regeling), een financiering bij voorfinanciering door de beheerder (zie paragraaf 4 van de regeling) en een financiering bij voor 1 april 2014 voltooide activiteiten (zie paragraaf 5 van de regeling) geldt dat de financiering wordt verleend voor 90% van de geraamde kosten van een sober en doelmatig ontwerp van een maatregel.
- Het plan van aanpak en de kostenraming worden getoetst in het kader van de beslissing op de aanvraag. Na afronding van de fase vindt geen verrekening op basis van nacalculatie plaats.
- Wellicht ten overvloede wordt opgemerkt dat in alle gevallen geldt dat alleen financiering wordt verstrekt voor kosten die als zodanig worden aangemerkt in de regeling, waarvoor bij de aanvraag op de in de regeling voorgeschreven wijze een raming is ingediend en zijn opgenomen in de beschikking.
- Voor de realisatiefase is wat betreft de VAT-kosten een staffel opgenomen.

Bijlage Planning

In **Deel A** staat opgenomen:

"Voor het opstellen van het tijdschema en de geplande datum van voltooiing van een fase wordt een planningsmethodiek voorgeschreven (art. 6, derde lid, onderdeel e, vierde lid, onderdeel e, en vijfde lid, onderdeel f). Het betreft de Project

Planning Infrastructuur-methodiek (PPI), die binnen Rijkswaterstaat wordt gehanteerd. De PPI heeft tot doel te komen tot een meer uniforme en onderbouwde werkwijze rond planning en tijdbeheersing van natte (en droge) infrastructuurprojecten. De aanvrager kan kiezen tussen een deterministische of een probabilistische planning. Nadere informatie over de PPI is verkrijgbaar bij de programmadirectie hoogwaterbescherming."

Deel B

In deel B worden er geen aanvullende eisen gesteld aan planningsmanagement.

Deel C

Vanuit deel C worden er twee eisen gesteld aan de planning:

- De planning is actueel en realistisch
- De planning voldoet aan het kader planning

Voor alle fasen wordt voor de projecten 'een raming van de financierbare kosten die zijn toe te rekenen aan de realisatiefase conform de Standaardssystematiek Kostenramingen 2010' en 'een tijdschema en de geplande datum van voltooiing van de realisatiefase conform de Project Planning Infrastructuur-methodiek' gevraagd (artikel 6.3 t/m 6.5 en artikel 26)

Bijlage Risicomanagement

Een risicoanalyse maakt onderdeel uit van een raming cf. SSK 2010 en een planning cf. PPI (zie ook Raming en Planning in deze factsheet). Voor wat betreft risicocallocatie zegt de Financieringsregeling (**Deel A**) het volgende (Toelichting § 4.3):

- 'Algemeen uitgangspunt bij risicoverdeling is dat de partij die het risico kan beheersen, het in beginsel ook draagt. Zoals in de memorie van toelichting bij de eerder genoemde wijziging van de Waterwet is vermeld, zullen om die reden de kosten en risico's als gevolg van wijzigingen in wet- en regelgeving en van een wijziging van de reikwijdte van de maatregel, voor zover de wijziging van de reikwijdte plaatsvindt op initiatief of aanwijzing van de Minister van Infrastructuur en Milieu, voor rekening komen van het budget voor het HWBP. Dit is geregeld in artikel 11 van de onderhavige regeling.'
- 'Bij aanbestedingen kunnen door onder meer marktomstandigheden (aanzienlijke) verschillen ontstaan tussen de aanbieding van de winnende aannemer en de raming van de beheerder. De

risico's van aanbestedingsresultaten worden om die reden centraal belegd (zowel positieve als negatieve).'

- 'Alle overige risico's komen ten laste van de beheerder. De beheerder benoemt, kwantificeert en onderbouwt de voorziene/bekende risico's middels een risicoanalyse en neemt deze op in de raming (voorzien onvoorzien). Tevens neemt de beheerder een reservering op voor onvoorzien risico's (onvoorzien onvoorzien). In beleidsregels zullen referentiewaarden worden opgenomen voor het aandeel van de reservering voor voorziene en onvoorzien risico's in de kostenraming waarbij rekening wordt gehouden met de aard van het project en de complexiteit van het werk en de omgeving....'
- 'De risicoverdeling bij maatregelen gericht op het behalen van voordelen op programmaniveau door het toepassen van innovaties, wijkt af van de reguliere risicoverdeling. Aangezien er een minder duidelijkheid bestaat over de planning, raming en het resultaat van dit type innovaties zijn deze risico's op programmaniveau belegd en vindt er een financiering van honderd procent van de werkelijke kosten plaats.'

Ook hier wordt verwezen naar een risicoanalyse ter onderbouwing van het onvoorzien kosten in de raming: 'De beheerder benoemt, kwantificeert en onderbouwt de voorziene/bekende risico's middels een risicoanalyse en neemt deze op in de raming (voorzien onvoorzien).'

Deel B

§2.4: 'Bepaling "voorziene risicoreservering"

Voor het "voorziene" deel van de risicoreservering wordt uitgegaan van de in het actuele risicodossier benoemde en gekwantificeerde restrisico's, niet van de oorspronkelijke gekwantificeerde risico's. Een restrisico is het deel van het risico dat 'overblijft' na het nemen van (voorziene) beheersmaatregelen. Voor het beheersen van de benoemde (oorspronkelijke) risico's uit het risicodossier worden door de beheerder beheersmaatregelen getroffen. Om stapeling van risico's in voorzien en onvoorzien, en dus overfinanciering, te voorkomen is het voeren van een transparante boekhouding van risico's, beheersmaatregelen, reservering voor risico's en van opgetreden risico's een voorwaarde.

Beheerders worden gevraagd deze boekhouding bij te houden en te laten zien dat risico's worden beheerst door het nemen van beheersmaatregelen, door het periodiek actualiseren van het risicodossier

en een procedure voor het onttrekken en toevoegen van bedragen aan de post onvoorzien. Dit ook voor het monitoren van de staffel voor risicoreservering.' Bovenstaande betekent dat de beheerder een risicodossier dient bij te (zie ook voorblad factsheet).

Deel C

In deel C wordt beschreven op welke momenten een risicodossier moet worden aangeleverd.

Daarnaast wordt in Figuur 8 'Criteria voor de beoordelingsaspecten voor Projectbeheersing' benoemd op basis van welke criteria aspect Risicobeheersing getoetst wordt. Deze criteria zijn:

- De risicobeheersing past bij de fase van het project
- De risico's en de effectiviteit van beheersmaatregelen zijn onderbouwd in een actueel risicodossier
- De risico's zijn opgenomen in de kostenraming en in de planning.

Tips

Doel van risicomangement binnen een project is het creëren en vergroten van het risicobewustzijn bij de mensen die betrokken zijn bij en invloed hebben op het project. Hierdoor ontstaat zicht op kansen en bedreigingen die van invloed zijn op het project. Risicobewustzijn en risicobeheersing zijn daarmee een inspanning van het gehele projectteam, samen met opdrachtgever en/of bestuurlijk verantwoordelijke. Risicomangement als structureel onderdeel van een overleg (agenda) kan hieraan bijdragen.

Na het uitvoeren van beheersmaatregelen zijn risico's vaak niet tot nul gereduceerd, maar blijft er een zogenaamd restrisico over. Deze restrisico's kunnen doorwerken op en dienen dan ook te worden meegenomen in zowel de planning (PPI), als de raming (SSK).

Ook dienen de risico's als input voor het inkoopproces, de totstandkoming van een contract en het risicogestuurd toetsen wanneer een contract in uitvoering is. Dit alles zowel bij ingenieurs- als uitvoeringscontracten.

Tot slot verdient het aanbeveling om in het risicodossier ook aan te geven:

- wie binnen IPM team verantwoordelijke is voor risico
- wie actiehouder is voor beheersmaatregel
- of een risico endogeen of exogeen is
- een nadere (door de programmadirectie aangegeven) categorisering van het risico.