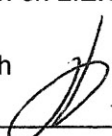


**PROJECTPLAN
VERVANGENDE NIEUWBOUW STERREN
PROVINCIE UTRECHT
VERSIE: DEFINITIEF**

COLOFON

Opdrachtgever	: Provincie Utrecht
Project	: Begeleiding initiatief- en definitiefase Vervangende Nieuwbouw Sterren
Projectnummer	: V0107.01.01
Datum	: 28 juni 2006
Status	: Versie definitief
Auteur(s)	: ir. H.G. Verploegh en L.E.C. Warnink
Bijdrage	:
Autorisatie inhoud	: ir. H.G. Verploegh
Autorisatie gehanteerde normbladen :	

A handwritten signature in black ink, likely belonging to ir. H.G. Verploegh, is written over the signature line.

INHOUDSOPGAVE		pagina
1.	BESTUURLIJKE MANAGEMENT SAMENVATTING	1
2.	INLEIDING	3
2.1	Doel van het projectplan	3
2.2	Betekenis van dit projectplan	3
3.	ACHTERGROND HUISVESTINGSPROJECT	5
3.1	Keuze voor vervangende nieuwbouw	5
3.2	Bredere context	6
4.	DE OPGAVE	9
4.1	Samenhang tussen deelprojecten en activiteiten	9
4.2	Planning van activiteiten	10
5.	DE AANPAK	12
5.1	Opstellen werkplekconcept	12
5.2	Opstellen Programma van Eisen	13
5.3	Selectie en contractering ontwerpende en uitvoerende partijen	15
5.4	Tijdelijke huisvesting	17
5.5	Overige deelprojecten	17
6.	BEHEERSING TOTALE PROJECT	19
6.1	Projectmatig werken	19
6.2	Beheersing van het project	20
6.3	Organisatiestructuur project Vervangende Nieuwbouw	23
6.4	Projectgebonden financiën	30

Bijlage 1: UITWERKING PROJECTGEBONDEN FINANCIËN

Bijlage 2: GEDETAILLEERDE PROJECTPLANNING

1. BESTUURLIJKE MANAGEMENT SAMENVATTING

Dit projectplan gaat over het huisvestingstraject 'vervangende nieuwbouw voor de Sterren' aan de Pythagoraslaan te Utrecht voor de Provincie Utrecht. Het plan betreft de beschrijving van de activiteiten en de projectbeheersing, respectievelijk projectstructuur en -bemensing voor dit huisvestingstraject. Tijdens de realisatie van het project door externe partijen dient het plan als toetskader. Om deze reden wordt dit plan behandeld in de Directieraad, de Ondernemingsraad en Gedeputeerde Staten.

Het gaat om de sloop van 25.000 m² bruto vloeroppervlakte (bvo) en de realisatie op de locatie naast de 10.000 m² bvo grote Toren van efficiëntere nieuwbouw van circa 18.500 m² bvo voor bijna 800 werkplekken conform de besluitvorming in Provinciale Staten in december 2005. Naar verwachting zal de nieuwbouw eind 2010 in gebruik worden genomen.

Het project is in twee delen opgedeeld, namelijk de Definitiefase van mei 2006 tot en met na-jaar 2007 en de Ontwerp&Realisatiefase van begin 2008 tot eind 2010.

De Definitiefase omvat het opstellen van uitgangspunten (o.a. ontwikkelen van een toegesne- den werkplekconcept en uitwerken van het Programma van Eisen) en de selectie en contrac-tering van de ontwerpende en uitvoerende partij. De provincie Utrecht zal hiertoe een Europe- se aanbestedingsprocedure moeten volgen. Een consortium met architect, technische advi- seurs en aannemer zal risicodragend de nieuwbouw ontwerpen en realiseren. Dit consortium van de 'ontwikkellende aannemer' zal volgens de kenmerken van Design&Construct werken. Het Programma van Eisen zal bij deze samenwerkingsvorm de inhoudelijke onderlegger vor- men. Dit programma zal eind 2006 worden afgerond en begin 2007 in besluitvorming komen, en behelst de ruimtelijke, functionele en technische eisen naast een gedetailleerde planning en een investeringsraming. De activiteiten van deze Definitiefase zijn in detail in dit projectplan beschreven.

De Ontwerp&Realisatiefase wordt in dit projectplan op hoofdlijnen beschreven. Tijdens deze fase zullen de Sterren worden gesloopt en zal voor een periode van 3 jaar tijdelijke huisves- ting voor 700 tot 800 medewerkers nodig zijn. Gedurende deze periode zal de nieuwbouw worden ontworpen en gerealiseerd.

Dit huisvestingstraject staat niet op zichzelf. De dynamiek in de maatschappij met effecten van onder meer de Andere Overheid, Wabo, respectievelijk digitalisering van werkprocessen, naast ontwikkelingen binnen de Provincie Utrecht zoals OinO, DigiDiv en de toekomstige rol van provincies leiden ertoe dat een continue afstemming is gewenst tussen deze projecten en programma's en het nieuwbouwtraject. De grote interesse voor het aspect duurzaamheid en ontwikkelingen in ICT binnen de organisatie vormen mede aanleiding tot de breed opgezette scope voor dit project. Daar waar een ontwikkeling of onderwerp niet specifiek is onderge- bracht in de projectstructuur wordt door een zorgvuldig gekozen personele bezetting van werk- en themagroepen de interactie met andere ontwikkelingen geborgd.

Een werkomgeving betreft iedere medewerker en bezoeker en heeft effect op het prestatie- vermogen van en de interactie tussen de gehuisveste personen. Om deze reden wordt via di- verse communicatiekanalen de kans geboden voor brede inbreng te hebben in het eerste deel

van het project, namelijk waar het gaat om het opstellen van de uitgangspunten en het ambitieniveau.

De verantwoordelijkheden voor dit project zijn als volgt verdeeld:

- PS pleegt besluitvorming.
- GS pleegt besluitvorming.
- De stuurgroep bepaalt het projectbeleid, pleegt decharge van de projectleiding op basis van rapportages en beslisdocumenten en draagt zorg voor afstemming tussen (lijn)organisatie, PS en het project.
- De projectdirecteur bereidt binnen de stuurgroep zaken voor en is ambtelijk opdrachtgever voor de externe contractpartijen.
- De projectleiding en de projectgroep met de voorzitters van werkgroepen, een communicatiespecialist en een externe materiedeskundige zorgen voor de kwaliteit van documenten en die van het verloop van het project ter voorbereiding van besluitvorming.
- De projectleiding zorgt in combinatie met het projectbureau voor de beheersing van het project.
- PRC B.V. levert als extern advies- en projectmanagementbureau inhoudelijke bijdragen tijdens de Definitiefase bij opstellen en uitvoeren van het projectplan, het werkplekconcept, het Programma van Eisen en de begeleiding van de Europese aanbestedingsprocedure voor de ontwikkelende aannemer.
- De werkgroepen en themagroepen werken de diverse inhoudelijke aspecten uit.

2. INLEIDING

2.1 Doel van het projectplan

Dit projectplan betreft de uitwerking van de beslissing om de huisvesting van de Provincie Utrecht de komende jaren te verbeteren door het amoveren van de Sterren en het realiseren van vervangende nieuwbouw op de eigen locatie van het Provinciehuis.

Het project omvat een grote diversiteit aan activiteiten. Naast het slopen van 25.000 m² bruto vloeroppervlakte (bvo) gebouw en het ontwerpen en realiseren van circa 18.500 m² bvo aan nieuwbouw zal er tijdelijke huisvesting nodig zijn. Het betreft tijdelijke huisvesting voor circa 750 medewerkers en derden, die elders met behoud van alle communicatiemogelijkheden hun werkzaamheden gedurende een periode van 2 tot 3 jaar zullen moeten uitvoeren.

Hedendaagse huisvesting betekent een evenwicht zoeken tussen de huidige technische mogelijkheden van informatie en communicatie technologie (ICT), facilitaire services en producten aan de ene kant en die van werkplekken en een gebouw aan de andere kant. Een op het werk van de provincie Utrecht toegespitst werkplekconcept zal worden beschreven in een Programma van Eisen. Voor de realisatie van de vervangende nieuwbouw zullen activiteiten (oftewel deelprojecten) voortkomen op gebieden als archivering, duurzaamheid, facilitaire aspecten, ICT, huisvesting en multifunctioneel gebruik ervan. Er is immers besloten dat de vervangende nieuwbouw 25% minder ruimte nodig zal hebben als gevolg van een efficiënter ontwerp en als gevolg van het toepassen van een ander werkplekconcept. Binnen de provincie Utrecht vinden thans diverse ontwikkelingen plaats rond de werkprocessen, de samenwerking en de organisatiestructuur die ook hun effecten hebben op de uitgangspunten voor de vervangende nieuwbouw.

Daarnaast zal deze nieuwe werkomgeving wellicht ook een ander werkgedrag vergen. Vanuit dit huisvestingstraject zal ook aan dit aspect zorg worden besteed.

Dit projectplan bestaat uit twee delen. In het eerste deel wordt het totale project beschreven. Er wordt ingegaan op de te hanteren aanpak bij het opstellen van een werkplekconcept en het Programma van Eisen, alsmede de selectie en contractering van de ontwerpende en uitvoerende partijen. Voor de selectie van deze partijen zijn Europese aanbestedingsprocedures van toepassing. Ook worden de diverse te onderscheiden deelprojecten beschreven.

Het tweede deel van dit projectplan betreft de beheersing van het totale project. Hiertoe wordt de leer van projectmatig werken toegepast om binnen de gestelde uitgangspunten tot een goed resultaat te komen. De wijze van faseren van het totale project, de beslismomenten en de beheersing op de aspecten kwaliteit, tijd, geld, informatie, organisatie en bemensing komen aan de orde naast de beheersing van risico's. Ook worden de diverse deelprojecten in relatie tot het totale project weergegeven.

2.2 Betekenis van dit projectplan

Dit projectplan vervult een belangrijke rol. Het geeft het kader en de uitgangspunten weer voor het totale project. Tijdens de uitvoering van het project zal dit document dienen als toetskader. Om deze reden wordt dit plan zowel in de Directieraad en vervolgens in de Ondernemingsraad en Gedeputeerde Staten behandeld.



Het plan is opgesteld door de projectleiding en PRC B.V. (PRC) met inbreng van diverse bij het project betrokken medewerkers.

Voor het opstellen van dit projectplan, het werkplekconcept, het Programma van Eisen en het begeleiden van de Europese aanbesteding voor het ontwerp en de realisatie is PRC geselecteerd om de Provincie Utrecht te begeleiden.

3. ACHTERGROND HUISVESTINGSPROJECT

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de achtergrond van het voorgenomen huisvestingstraject. Centraal staan zowel de voorgeschiedenis van de besluitvorming op het gebied van de toekomstige huisvesting van de provinciale organisatie, als de bredere context, waarbinnen andere ontwikkelingen en belangen invloed uitoefenen op het te doorlopen traject.

3.1 Keuze voor vervangende nieuwbouw

De ambtelijke en politieke organisatie van de provincie Utrecht zijn thans gehuisvest in het Provinciehuis aan de Pythagoraslaan te Utrecht. Het betreft een gebouwencomplex bestaande uit een laagbouw met elf Sterren van in totaal circa 25.000 m² bvo en een toren van ruim 11.000 m² bvo. De toren is in 1995 in gebruik genomen. Hier zijn voornamelijk bestuurlijke functies en ruim 100 werkplekken voor medewerkers ondergebracht. De Sterren zijn tussen 1976 en 1995 in drie fasen gerealiseerd. Hier zijn ruim 900 werkplekken voor medewerkers van de provincie. De huisvesting in de Sterren kent diverse knelpunten die om een structurele en duurzame oplossing vragen.

Medio 2003 is de huisvesting van het ambtelijke apparaat in Gedeputeerde Staten (GS) en de commissie Bestuur & Middelen (B&M) aan de orde geweest, waarbij besloten is eerst de effecten van de Kwatta-discussie ('Kwaliteit en Taken': proces ter verbetering van de efficiency van de Provincie Utrecht) af te wachten. In 2005 werden de effecten van Kwatta inzichtelijk en is het dossier "Huisvesting Provinciale Organisatie" weer opgepakt. De Provincie Utrecht heeft toen in samenwerking met IPMMC Vastgoed een financiële en vastgoedtechnische verkenning uitgevoerd ten aanzien van een aantal mogelijke huisvestingsscenario's. Het betrof:

- opknappen van de Sterren en instandhouding van de Toren;
 - renoveren van de Sterren en instandhouden van de Toren;
 - vervangende nieuwbouw voor de Sterren en instandhouden van de Toren;
 - huur vervangende nieuwbouw op een nieuwe locatie, verkoop van de huidige locatie;
 - verkoop van de huidige locatie en nieuwbouw in het centrum van Utrecht;
- of
- verkoop van de huidige locatie en nieuwbouw op een prominente zichtlocatie in het centrum van Utrecht

Op basis van deze verkenning bleek dat vervangende nieuwbouw voor de Sterren (en dus instandhouden van de Toren) het meest aantrekkelijke scenario is, zowel vanuit financieel als vastgoedtechnisch perspectief.

Op 22 augustus 2005 is de Commissie B&M plenair geïnformeerd over dit onderzoek. Op 23 augustus is het onderzoek voorgelegd aan GS, waarna op verzoek van GS nader onderzoek is verricht naar:

- vervangende nieuwbouw van de Sterren op de huidige locatie in relatie tot
- nieuwbouw van het (gehele) Provinciehuis op een centrum locatie te Utrecht.

Ten aanzien van de locatiekeuze is geadviseerd te kiezen voor vervangende nieuwbouw van het Provinciehuis op de eigen locatie.

Als deze variant wordt gerealiseerd staat er een kantoor dat de (structurele) knelpunten oplost en tevens de flexibiliteit biedt om in de huisvesting mee te veranderen. Het kantoor kan worden afgestemd op de actuele eisen en wensen van de provincie. Tevens bestaat de mogelijkheid dat door compactere bouw een deel van de huidige plot onbebouwd blijft. Hiervan kan (indien het bestemmingsplan het toestaat is circa 7.000 m² bvo aan kantoorruimte mogelijk) een deel beschikbaar komen voor de kantorenmarkt, waardoor extra middelen beschikbaar komen. De jaarlasten van deze huisvestingsvariant zijn relatief het laagst.

Bij realisatie van een Provinciehuis in het centrum van de stad Utrecht was het nog maar de vraag of het Provinciehuis de prominente plek en positionering kon krijgen, temidden van het totale kantoorvolume. Verder hebben bezoekers van het Provinciehuis behoefte aan een goede auto-ontsluiting en voldoende parkeergelegenheid, die moeilijker te realiseren zou zijn en deze duurdere centrumvariant zou kunnen leiden tot negatieve publieke opinie.

In december 2005 hebben Provinciale Staten van Utrecht (PS) besloten om:

- Te kiezen voor de huisvestingsvariant: “Afmaken laagbouw en realiseren van nieuwbouw op de eigen locatie”. De nieuwbouw zal naar inschatting een volume hebben van ongeveer 18.500 m² bvo en circa 774 werkplekken bevatten. De gemiddelde jaarlasten zullen de eerste 20 jaar circa € 5,3 miljoen (inclusief BTW) bedragen aan kapitaal- en exploitatiekosten.
- Middelen vrij te maken voor dekking van additionele huisvestingskosten (voorlopig vanaf 2007 € 2,8 mln inclusief BTW structureel) en middelen vrij te maken voor projectkosten (voorlopig over 2005, 2006 en 2007: € 1,2 mln inclusief BTW).
- In 2006 een besluit te nemen over het definitieve besluit op de middelen op basis van een projectplan en een Programma van Eisen, waarin het ambitieniveau van de huisvesting nader wordt ingevuld.
- GS te machtigen het projectplan vast te stellen en vervolgens ter kennisgeving aan te bieden aan de commissie B&M.
- GS te machtigen om, na toekenning budget, verplichtingen aan te gaan voor de voorbereidende werkzaamheden.
- GS te machtigen om een communicatieplan vast te stellen betreffende informatievoorziening aan medewerkers en derden.

3.2 **Bredere context**

Naast de realisatie van vervangende nieuwbouw zijn er twee andere processen met effecten op de kenmerken van de toekomstige huisvesting. Het gaat om:

- *Een nieuwe organisatiestructuur (Organisatie in Ontwikkeling: OinO).*
- *Andere vormen van werken* (zoals Gebiedsgericht Werken en effecten van Andere Overheid, DigiDiv, Wabo (Wet Algemene Bepalingen Omgevingsrecht) et cetera.)

3.2.1 Nieuwe organisatiestructuur

Parallel aan het traject van het formuleren van de uitgangspunten, het ontwerpen en realiseren van de vervangende nieuwbouw is de Provincie Utrecht gestart met de ontwikkeling en invoering van een nieuwe organisatiestructuur. De naam van dit veranderingstraject is *Organisatie in Ontwikkeling* (OinO). Op hoofdlijnen betreft het een meer projectmatige insteek van het werk en het bewerkstelligen van interne mobiliteit van medewerkers. Er zal een andere or-

organisatievorm worden ingevoerd. Tevens worden de toekomstige positionering en taken van provincies hierin meegenomen.

De effecten op de kenmerken van de huisvesting zijn nog niet te benoemen. Wel leidt de dynamiek van de organisatie tot de behoefte aan flexibele huisvesting.

3.2.2 Anders Werken maakt gebruik van hedendaagse middelen

Zoals in de inleiding is verwoord kan er met behulp van hedendaagse technologieën en actuele concepten voor archivering en facilitaire voorzieningen op een heel andere manier gebruik gemaakt worden van een gebouw dan 10 tot 15 jaar geleden. De Toren en de laatste Sterren zijn inmiddels meer dan 10 jaar geleden ontworpen op uitgangspunten van de toenmalige stand van techniek, technologie en wetgeving. Inmiddels wordt er geen gebouw meer ontwikkeld dat niet gebaseerd is op toepassing van digitale media en op de dynamiek van organisaties.

Tegelijkertijd met dit project loopt een aantal projecten en ontwikkelingen binnen de provincie Utrecht met effecten op de uitgangspunten voor dit huisvestingstraject. Het betreft onder meer de digitalisering van (werk)processen en poststromen (DigiDiv), de toepassing van Andere Overheid, Wabo, evenals de migratiepaden van REG en PIT. Vanuit deze invalshoeken zal de toekomstige huisvesting gebaseerd zijn op digitale communicatie technieken en hun dynamiek op de organisatie.

Getalsmatig zullen er circa 885 werkplekken nodig zijn voor 800 fte en werkruimten voor GS en 60 werkplekken voor derden (externe adviseurs, inhuur- en uitzendkrachten en stagiaires). Het gaat om 774 werkplekken in de vervangende nieuwbouw. Deze getallen moeten nog worden geactualiseerd op basis van de recente ontwikkelingen binnen de provincie Utrecht.

3.2.3 Betrokken partijen rond vervangende nieuwbouw

Diverse interne en externe partijen zijn te onderscheiden. Het projectplan zal met de wensen en eisen van deze partijen rekening moeten houden. Het betreft:

Intern politiek:

Provinciale Staten:

- Wensen een spraakmakend gebouw met uitstraling. Beeldvorming en imago zijn belangrijk.
- Heldere besluitvorming, waarbij eveneens de belangen van de medewerkers worden geborgd.
- Het besluitvormingstraject dient volgens de geldende regels en zonder problemen verlopen. Zorgvuldigheid staat hierbij hoog in het vaandel.
- De kosten moeten in de hand gehouden worden.
- Duurzaamheid is ook voor de huisvesting een belangrijk thema.

Gedeputeerde Staten:

- Wensen een spraakmakend gebouw met uitstraling. Beeldvorming en imago zijn belangrijk.
- Het besluitvormingstraject dient volgens de regels en zonder problemen verlopen. Zorgvuldigheid staat hoog in het vaandel.

- Kosten moeten in de hand gehouden worden en de financiële risico's worden beperkt door de selectie van een ontwikkelende aannemer .

Intern ambtelijk:

Management:

- Een nieuw kantoor dient de (structurele) knelpunten op te lossen en tevens de flexibiliteit te bieden actuele technologieën en werkplekconcepten te bevatten.
- Efficiënte huisvesting die is afgestemd op de actuele wensen en eisen van de Provinciale organisatie.
- De huisvesting dient voldoende flexibel te zijn om toekomstige werkprocessen en programma's rond organisatieontwikkeling te ondersteunen.
- Een marktconforme huisvestingsontwikkeling.

Medewerkers:

- Een aangename werkomgeving die voldoet aan de regels.
- Werkomgeving en facilitaire voorzieningen dienen het werkproces en de werksfeer te ondersteunen.
- Een bovengemiddelde aandacht voor duurzaamheid.

Ondernemingsraad

- Namens de medewerkers heeft de OR een belangrijke rol.
- Heeft conform artikel 25 WOR adviesrecht inzake huisvestingstrajecten

Extern, publiek

Gemeente Utrecht:

- Bewaakt de ruimtelijke ordening.
- De vervangende nieuwbouw dient in haar plannen te passen.

Extern, publiek / privaat

Beheerder Park Bloeyendaal:

- Voert het onderhoud van het park en is een belangrijke omgevingsfactor voor de vervangende nieuwbouw.

Vereniging van Eigenaren Rijsweerd:

Streeft toepassing en handhaving van regels van het parkmanagement na.

4. DE OPGAVE

De opgave voor de realisatie van 'vervangende nieuwbouw Sterren' is te verdelen over diverse deelprojecten en activiteiten. Te noemen zijn:

- Het beschrijven van de samenhang tussen de deelprojecten (dit projectplan voorziet daarin).
- Het beschrijven van de beheersing van de deelprojecten en het totale project (dit projectplan voorziet daarin).
- Het formuleren van en besluiten over de uitgangspunten voor de vervangende nieuwbouw met:
 - het werkplekconcept;
 - het vertalen van het werkplekconcept in, respectievelijk opstellen van het Programma van Eisen.
- Het selecteren en contracteren van de ontwerpende en uitvoerende partijen volgens Europese aanbestedingsprocedure(s) voor de selecties van architect, adviseurs Constructie, Elektrotechniek en Werktuigbouwkunde en de aannemer.
- Het begeleiden van de nieuwbouw.
- Het begeleiden van de inrichting.
- Het slopen van de Sterren.
- Het regelen van tijdelijke huisvesting voor 700 tot 800 medewerkers.
- Diverse grootschalige verhuistrajecten.
- Diverse deelprojecten op gebieden zoals:
 - ICT (data- en telecommunicatie);
 - effecten van digitaal archiveren.

Daarnaast zal het werkplekconcept en de overige veranderingen in de werkprocessen leiden tot de behoefte aan een deelproject Anders Werken. Dit deelproject begeleidt de medewerkers / gehele organisatie in het veranderingstraject naar het goed kunnen inpassen van de kenmerken van de werkprocessen in de werkomgeving.

Ten slotte zal communicatie rond het gehele project bijzondere aandacht krijgen.

In hoofdstuk 5 wordt nader ingegaan op het aanpakken voor de diverse onderdelen.

De samenhang komt tot uiting in de planning. Hieruit blijkt welke deelprojecten en activiteiten met elkaar zijn gekoppeld.

4.1 Samenhang tussen deelprojecten en activiteiten

De realisatie van vervangende nieuwbouw is, zoals gebruikelijk bij huisvestingstrajecten op te delen in vijf fasen, te weten:

Fase	Activiteit
Initiatief	In deze fase worden de uitgangspunten (van randvoorwaarden tot wensen) verzameld en wordt het besluit genomen welke variant zal worden uitgevoerd. Deze fase zal met de besluitvorming over dit projectplan zijn afgerond.
Definitie	In deze fase worden de uitgangspunten (van randvoorwaarden tot wensen) uitgewerkt in een Programma van Eisen (waaronder het werkplekconcept)

	en worden de partijen die het Ontwerp gaan uitvoeren geselecteerd. Tevens wordt een definitief investeringsbudget bepaald.
Ontwerp*	Het ontwerp (Schets-, Voorlopig en Definitief Ontwerp) wordt gerealiseerd.
Vorbereiding* uitvoering	Het bestek wordt opgesteld inclusief elementenbegroting en de aannemer wordt gecontracteerd.
Uitvoering	Het project wordt fysiek gerealiseerd.
Nazorg en in-richting	Na oplevering vindt afronding van de inrichting plaats en wordt de nieuwe facilitaire organisatie ingericht. De organisatie verhuist naar de nieuwe huisvesting.

*: de gekozen projectaanpak behelst de contractering van een ontwikkelende aannemer waar- door deze 2 fasen deels samenvallen (zie paragraaf 5.3)

De sloop van de bestaande Sterren is nodig halverwege de ontwerpfase en tijdelijke huisves- ting is nodig vanaf helft ontwerpfase tot en met de realisatiefase. De overige deelprojecten zul- len afgerond moeten zijn op het moment van de inhuizing. Van hieruit kan worden teruggere- kend op welke momenten deze activiteiten gestart moeten worden.

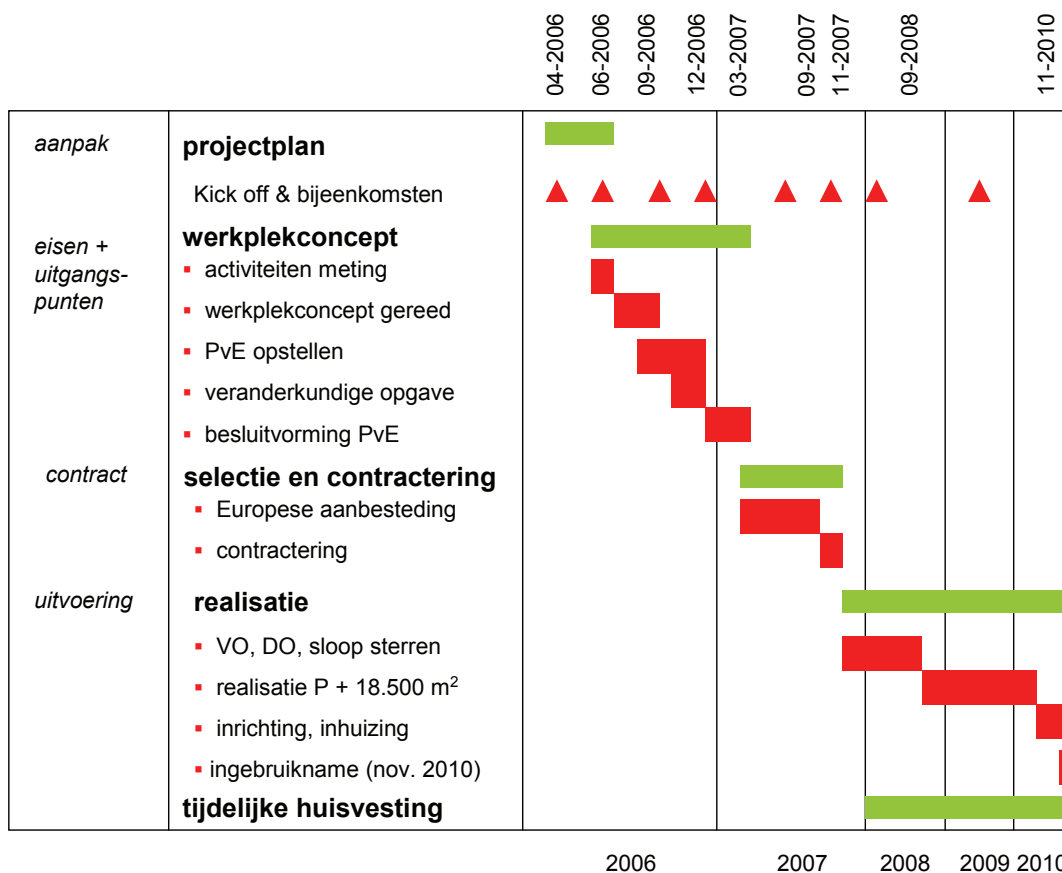
4.2 Planning van activiteiten

De in paragraaf 4.1 genoemde activiteiten hebben in principe de doorlooptijden:

Activiteit	Doorlooptijd
Opstellen projectplan	4 weken
Besluitvorming projectplan	12 weken
Opstellen werkplekconcept	8 tot 10 weken
Opstellen Programma van Eisen	8 tot 10 weken
Besluitvorming werkplekconcept en Pro- gramma van Eisen en aanvragen definitief (investerings)budget aan PS	12 tot 15 weken
Besluitvorming aanpak Europese aanbesteding	pm (in tijd parallel aan besluitvorming werk- plekconcept en Programma van Eisen)
Selectie consortium 'ontwikkelende aanne- mer' (Europese procedure)	26 tot 32 weken
Contractering ontwikkelende aannemer	8 weken
Ontwerpen en realiseren gebouw (inclusief verdiept parkeren)	142-156 weken (3 jaar)
Nazorg, inrichting en inhuizing	16 weken
Verzorgen tijdelijke huisvesting	130 weken (2,5 jaar)

Van de overige projecten met effecten op de huisvesting is bekend dat DigiDiv ultimo 2009 af- gerond zal zijn en dat OinO tussen 2006 en 2009 zijn beslag krijgt.

Hierna zijn de activiteiten in een planning op hoofdlijnen weergegeven zodat de volgtijdelijk- heid, respectievelijk parallele uitvoering ervan inzichtelijk worden. In bijlage 2 is een meer ge- detailleerde planning opgenomen.



Figuur 4.1: planning op hoofdlijnen en samenhang deelprojecten en activiteiten

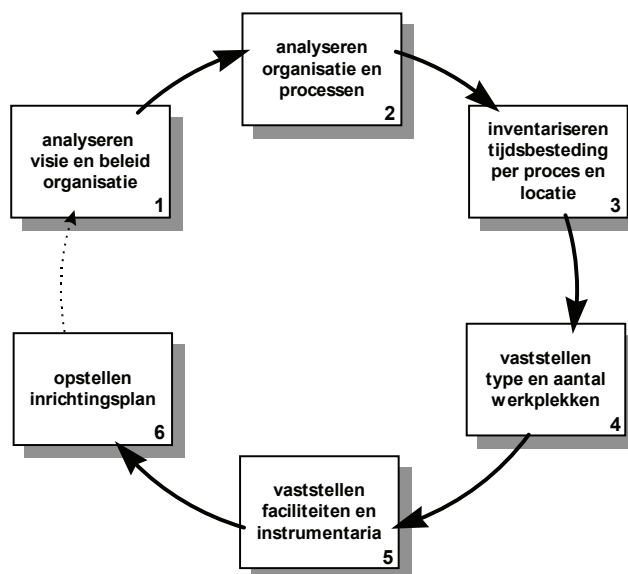
5. DE AANPAK

Achtereenvolgens wordt in dit hoofdstuk ingegaan op de methodieken en aanpak bij het opstellen van het werkplekconcept, het Programma van Eisen en de selectie en contractering van de architect, technische adviseurs en aannemer.

5.1 Opstellen werkplekconcept

Het werkplekconcept is de vertaling van het werkconcept oftewel werkpatroon naar een geschikte werkomgeving. Het betreft de vertaling van de belangrijkste werkprocessen naar een op de organisatie van de provincie Utrecht toegesneden fysieke omgeving inclusief facilitaire en ICT-voorzieningen. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van de methodiek Balans Werkpatroon Werkomgeving (BWW), die door PRC is ontwikkeld.

De methodiek levert naast analyse-materiaal ook een duidelijk beeld op over de mate van aanvaarding van een bepaald werkplekconcept door de betrokkenen. De methodiek staat toe dat het onderzoek met meer of minder diepgang kan worden uitgevoerd. Er wordt geanticipeerd op de gewenste toekomstige werkprocessen. De methodiek omvat zes stappen.



Figuur 5.1 Methodiek Balans Werkpatroon - Werkomgeving

Per stap worden hierbij de volgende activiteiten uitgevoerd, waarbij deze methodiek is ingekleurd naar de actuele situatie binnen de provincie Utrecht:

- Stap 1: Analyseren visie en beleid van de organisatie: De visie op de taken van de organisatie en het gehanteerde beleid worden in kaart gebracht door middel van literatuurstudie en interviews en vertaald naar een visie op huisvesting. Deze visie op de huisvesting vormt het uitgangspunt waaraan de kenmerken van een nieuw werkplekconcept worden getoetst. Vanwege de actuele dynamiek, waarbij de kenmerken van de nieuwe organisatie nog in ontwikkeling zijn, zullen vooral de huidige situatie en de richting van de veranderingen in kaart worden gebracht.

- Stap 2: Analyseren organisatie en werkprocessen: De feitelijke organisatiestructuur, de personele bezetting en de aard en het soort van de onderlinge relaties worden in kaart gebracht. In combinatie met de kenmerkende werkprocessen ontstaat een helder beeld over de activiteiten van de betrokken organisatie wat na analyse leidt tot overzichten aan soorten toe te passen werkplekken.
- Stap 3: Inventarisatie tijdsbesteding per proces: Via een - gedigitaliseerde - enquête wordt het werkgedrag van alle of van een representatieve groep medewerkers in kaart gebracht. De basisvragenlijst is aangepast aan de kenmerken van de organisatie. De analyse van de gegevens levert de gekwantificeerde onderlegger voor de (basis)kenmerken van het op de provincie Utrecht toegesneden werkplekconcept op.
- Stap 4: Vaststellen type en aantallen werkplekken: Met de gegevens uit voorgaande stappen en op basis van vigerende wetgeving en het huisvestingsbeleid van de organisatie wordt in deze stap de gewenste soort werkplekken ontwikkeld en vastgesteld. De koppeling met de analyse van de werkprocessen levert een kwantificering op naar het aantal werkplekken per soort werkplek. Het resultaat is het aantal en soorten werkplekken per onderdeel, respectievelijk op organisatie-niveau.
- Stap 5: Vaststellen faciliteiten en instrumentaria: Naast het soort werkplekken dient ook de behoefte aan facilitaire en ICT voorzieningen en services vastgesteld te worden. Het resultaat van stappen 4 en 5 is de beschrijving en kwantificering van werkplekken en voorzieningen op drie niveaus, namelijk per werkplek, per onderdeel en op organisatie-niveau waarmee de toets aan de uitgangspunten verricht kan worden.
- Stap 6: Opstellen inrichtingsplan: Het beschreven werkplekconcept vormt mede de basis voor het Programma van Eisen. Daarnaast bevat het inrichtingsplan informatie over wat de aard en inhoud van de verandering binnen de organisatie zelf in relatie tot het werkplekconcept (spelregels omtrent gebruik van ruimten en voorzieningen alsmede procedures).

Door de betrokkenheid van medewerkers uit andere projecten zoals OinO en DigiDiv en thema's als bij voorbeeld duurzaamheid zal het mogelijk zijn om een goede vertaalslag te maken naar de toekomstige situatie.

5.2 Opstellen Programma van Eisen

Een Programma van Eisen is een document met de uitgangspunten voor het resultaat van het project. De taken en werkprocessen binnen de provincie Utrecht worden gestructureerd vastgelegd en vertaald in een huisvestingsconcept. Naast het werkplekconcept betreft het ook de gebouwonderdelen. Het ambitieniveau en de kwaliteit van de huisvesting krijgen vorm in dit document. Een Programma van Eisen wordt tevens gehanteerd als een instrument met de volgende doelen:

- Spiegel voorhouden: Een Programma van Eisen bevat de beschrijving van de werkprocessen en de analyse van eisen en wensen ten aanzien van huisvesting. Door gelijktijdig een vertaling naar technische aspecten, uitvoerbaarheid en consequenties van kosten op te nemen, worden ook de gevolgen van de eisen en wensen in beeld gebracht.
- Dienen als communicatiemiddel tussen betrokken partijen: Een Programma van Eisen biedt informatie die als uitgangspunt dient voor de ontwerpende partijen. De informatie is

zo gestructureerd dat de ontwerpende partijen de vertaling naar oplossingen kunnen maken.

- Dienen als contractstuk tussen partijen die prestaties leveren naar elkaar: Een Programma van Eisen is als bijlage opgenomen in de contracten die worden afgesloten met de ontwerpende partijen. Dit geeft de opdrachtgever de waarborg, dat de te realiseren huisvesting in functioneel, ruimtelijk en technisch opzicht de prestaties biedt die in het Programma van Eisen zijn geformuleerd.
- Dienen als basisdocument voor de investerings- en exploitatiekostenraming: De combinatie van gewenste kwaliteit en bijbehorende kosten geeft inzicht in hetgeen de Provincie wenst en kan dragen. Op basis van de informatie uit een Programma van Eisen is een raming van de investering en de exploitatiekosten op te stellen.
- Kunnen dienen als toetsingsinstrument: In een Programma van Eisen is de informatie zodanig geformuleerd en gerangschikt, dat op elk moment van het ontwerpproces het ontwerp aan de uitgangspunten uit het Programma van Eisen kan worden getoetst.

Het Programma van Eisen zal bestaan uit de volgende onderdelen:

- Functioneel Programma van Eisen
- Ruimtelijk Programma van Eisen
- Technisch Programma van Eisen
- Planning en raming van investering en exploitatiekosten

Ad 1. Functioneel Programma van Eisen

In het Functioneel Programma van Eisen worden de te huisvesten taken, functies en werkprocessen beschreven in relatie tot de gewenste huisvesting. Daarnaast wordt ook de ambitieniveaus vastgelegd ten aanzien van de ICT, archivering, facilitaire voorzieningen en onderwerpen als interne logistiek en veiligheid. De term flexibiliteit zal inhoud krijgen in relatie tot de gewenste dynamiek van de organisatie en de technologische ontwikkelingen.

Ad 2. Ruimtelijk Programma van Eisen

In het Ruimtelijk Programma van Eisen wordt de benodigde ruimte per onderdeel, afdeling of functie binnen de provincie Utrecht bepaald. Hulpmiddelen hierbij zijn normen en ruimtelijke kengetallen per functie of activiteit (bijvoorbeeld 'werkpleknormering') en visualisatie daarvan ('basisfunctieplattegronden'). De ruimtebehoefte wordt uitgedrukt in functioneel nuttige oppervlakte (fno). Vervolgens wordt de totaal benodigde bruto vloeroppervlakte bepaald door middel van een factor bruto: functioneel nuttig, die een indicatie geeft over de gewenste efficiëntie van het ontwerp.

Het functionele en ruimtelijke deel van het Programma van Eisen zal in combinatie worden uitgewerkt met aandacht voor:

- Adequate werkplekafmetingen.
- Voorstellen tot een verdeling in een-, twee- en meerpersoonswerkplekken.
- Voorstellen tot flexibilisering en aanpasbaarheid van de huisvesting.
- Voorstellen over de bijzondere ruimtes en functies (restaurantvoorziening, vergaderzalen, ICT-ruimten, magazijnen, archieven etc.)
- ARBO-aspecten.
- 'Duurzaam huisvesten'.
- Een integrale toegankelijkheid voor mindervalide personen.
- Herkenbaarheid, identiteit, uitstraling en sfeer.

- Optimalisering van het gebruik van ruimten en voorzieningen.

Ad 3. Technisch Programma van Eisen

Het Technisch Programma van Eisen bevat de vertaling van de uitgangspunten uit het functionele en ruimtelijke deel naar de technische aspecten rond bouwkunde, constructie, elektrotechniek, transportkunde en werktuigbouwkunde. Het betreft:

- Constructieve eisen
- Eisen aan klimaatregeling, akoestiek en verlichting
- Eisen aan energievoorziening, transport, communicatie, beveiliging
- Eisen aan (schoonmaak)onderhoud, vervangbaarheid
- Eisen aan de exploitatiekosten

Deze informatie zal door specialisten van de provincie en PRC volgens een gestandaardiseerde indeling worden opgesteld.

Ad 4. Planning, raming van investeringen en exploitatiekosten

Een overzicht van de investering zal in dit stadium bestaan uit een raming. Hetzelfde geldt voor de te verwachten exploitatiekosten. De raming voor de investering is opgebouwd uit de bouwkosten en opslagen daarbij voor posten als honoraria en financiering. Door het prijspeil aan te geven, is een indexering tot op het moment van realisatie en betaling mogelijk. Eventuele effecten van het aanbestedingsrisico zijn niet in de raming opgenomen.

Het blijkt dat goed nadenken in de definitiefase over de investerings- en exploitatiekosten in relatie tot de planning van een project loont. De potentiële invloed op de kosten is het grootst in deze fase. Daarna neemt deze invloed zeer sterk af. De kosten van aanpassing nemen daarentegen in de ontwerpfase en de realisatiefase zeer sterk toe.

PRC beschikt over eigen bouwkostenspecialisten, die onder meer de in de bouw gehanteerde BDB-index verzorgen. PRC zal de investeringsraming en exploitatiekostenraming opstellen.

Een verfijning van de planning is vanaf dit moment mogelijk, omdat meer detailgegevens bekend zijn.

5.3 Selectie en contractering ontwerpende en uitvoerende partijen

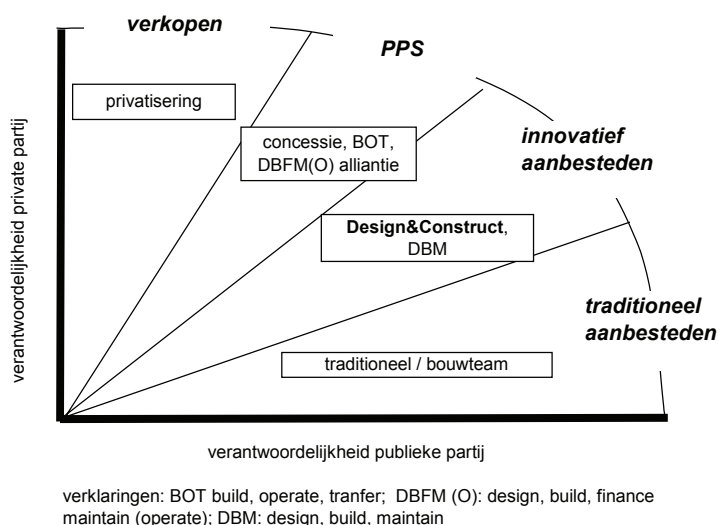
De selectie van de ontwerpende en uitvoerende partijen zal plaats vinden door middel van een Europese aanbestedingsprocedure. Zowel voor diensten als werken zullen de activiteiten boven de drempelbedragen voor de periode 2006-2008 uitkomen, namelijk € 211.000 (exclusief BTW) voor diensten en € 5.290.000 (exclusief BTW) voor werken.

Voor de realisatie gaat de voorkeur uit naar een 'Ontwikkende aannemer'. Dit betekent dat een consortium van aannemer, architect en wellicht ook de adviseurs voor Constructie, Elektrotechniek en Werktuigbouwkunde één contract aan zullen gaan met de Provincie Utrecht om voor hun risico de vervangende nieuwbouw te ontwerpen en realiseren.

Het voordeel van deze contracteringsvorm is dat de afstemming over ontwerp en realisatie binnen dat consortium plaatsvindt, dat uitvoeringservaring en ontwerpervaring gelijk opgaan en dat eventuele 'faalkosten' voor risico en rekening van het consortium zijn. Daarnaast kan het proces van ontwerpen en uitvoeren korter zijn omdat de activiteiten uit de besteksfase voor een deel in een eerdere fase (Definitief Ontwerp) al zijn uitgevoerd.

Deze contracteringsvorm betekent wel dat de Provincie Utrecht haar eisen en wensen scherper zal moeten omschrijven in het Programma van Eisen. Dit Programma van Eisen wordt onderdeel van het contract tussen Provincie en consortium.

De vorm 'Ontwikkende aannemer' komt overeen met een 'Design&Construct' zoals uit figuur 5.2 blijkt. In figuur 5.2 zijn de verschillende mogelijkheden van contractering in de bouw weergegeven als verdeling van verantwoordelijkheden en dus risico's tussen publieke opdrachtgever en private opdrachtnemer. De gekozen vorm betreft een innovatief aanbestedingsconcept.



Figuur 5.2 diverse samenwerkingsvormen voor bouwprojecten

Een Europese aanbestedingsprocedure kenmerkt zich door een proces dat eenduidig, transparant en niet discriminerend is. Informatie zal voor alle partijen gelijk zijn en de beoordeling vindt plaats op vooraf bekend gemaakte criteria met bijbehorende wegingsfactoren. Daarnaast geldt een aantal wettelijke termijnen per processtap.

Voor de Europese aanbestedingsprocedure zal de zogenaamde 'niet-openbare-procedure' worden toegepast. Dit geeft de Provincie Utrecht de mogelijkheid om in twee fasen te komen tot een potentiële contractpartij. De procedure bestaat uit een selectiefase met een open inschrijving, en een gunningfase met ten minste 5 partijen. Voor beide fasen worden selectiecriteria (de zogenaamde selectie- en gunningcriteria) opgesteld. Het is denkbaar om in deze situatie tijdens de gunningfase naast een visie op de locatie ook een schetsontwerp te vragen. Op deze wijze kan worden bereikt dat de visies van de Provincie Utrecht en het consortium dicht bij elkaar liggen. Na de gunning zal een contracteringfase aanbreken met als resultaat het contract tussen Provincie en consortium voor het ontwerpen en realiseren van de vervangende nieuwbouw.

De gemiddelde doorlooptijd van een niet-openbare-procedure zal circa 26 weken zijn. Inclusief inschatting over de besluitvorming binnen de provincie Utrecht zal de doorlooptijd circa 32 weken bedragen. In figuur 5.3 is deze procedure weergegeven.

Aanbestedingsmodel

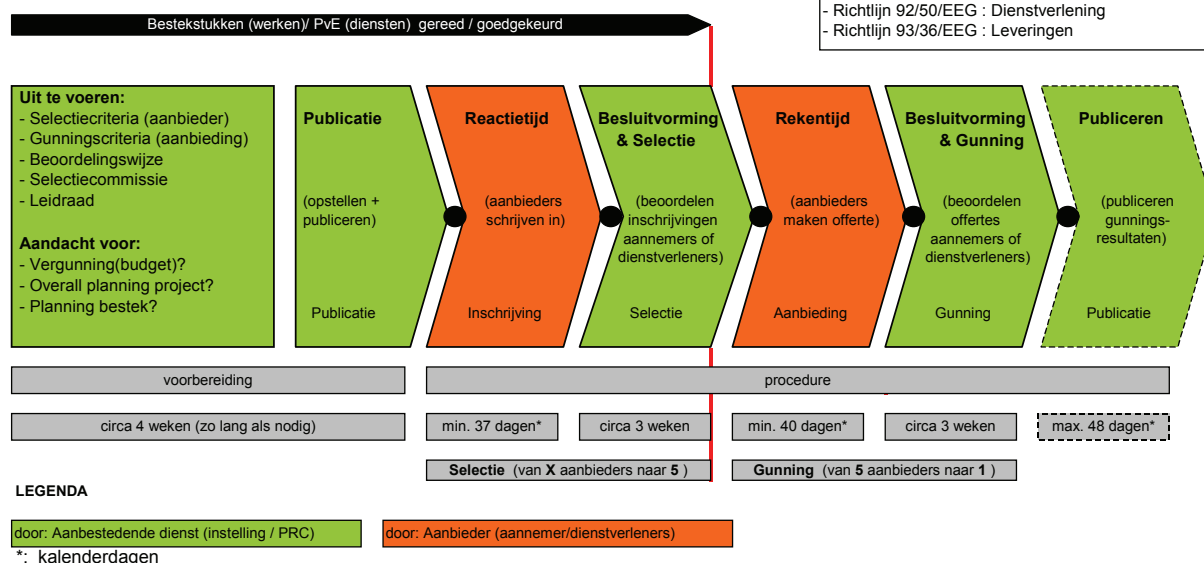
Uitgangspunten: niet- openbare procedure / termijnen zowel voor Werken als Diensten.
(aan dit model kunnen geen rechten worden ontleend)

Vanaf 1 januari 2006 t/m 31 december 2008
geldt de volgende **drempelbedragen:**
(excl. BTW)

Werken	
alle overheden:	€ 5.200.000,-
Diensten & Leveringen	
centrale overheid:	€ 139.000,-
andere overheden:	€ 211.000,-

Zie ook richtlijnen:

- Richtlijn 93/37/EEG : uitvoering van Werken
- Richtlijn 92/50/EEG : Dienstverlening
- Richtlijn 93/36/EEG : Leveringen



Figuur 5.3: Proces van de niet-openbare-aanbestedingsprocedure

5.4 Tijdelijke huisvesting

De tijdelijke huisvesting is nodig voor de periode dat de Sterren worden gesloopt en dat de nieuwbouw verrijst. Op dit moment is nog niet goed in te schatten of er ook ondergrondse voorzieningen (kabels, leidingen et cetera) verlegd moeten worden. De periode van de tijdelijke huisvesting zal vermoedelijk 2,5 tot 3 jaar zijn.

Het zal om 700 tot 800 werkplekken en ondersteunende ruimten gaan en bij voorkeur op een locatie in de onmiddellijke nabijheid van het Provinciehuis. De Toren en de daarin ondergebrachte functies blijven aanwezig.

5.5 Overige deelprojecten

Deze overige projecten en programma's betreffen:

- OinO: voorziet in een andere manier van samenwerken en mobiliteit van medewerkers.
- De digitalisering van informatiestromen en archivering zoals DigiDiv en de invoering van Wabo.
- De technologische aanpassingen in tele- en datacommunicatie ten behoeve van grotere flexibiliteit in bereikbaarheid en hoger kwaliteitsniveau van communicatie.
- Aanpassingen in de facilitaire voorzieningen (de services en producten) die zowel moderne vormen van klant-leverancier ondersteunen als de gewenste flexibiliteit van huisvesting.

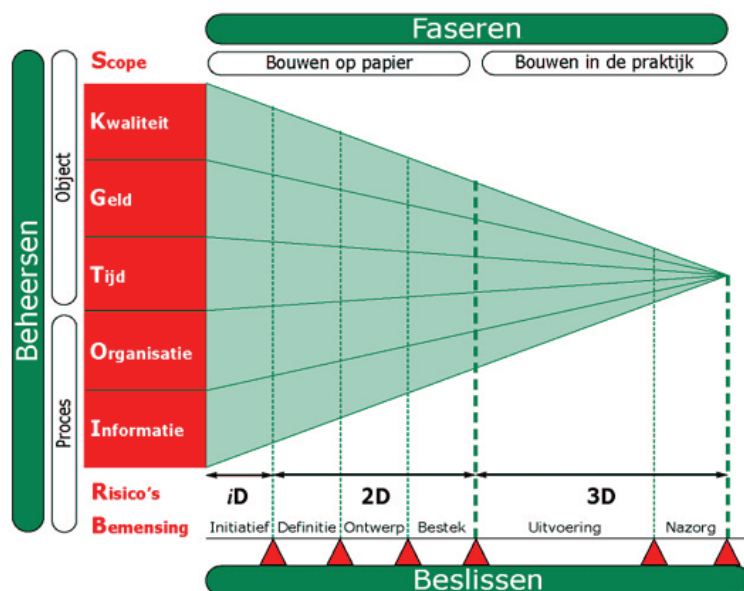
Een aantal van deze projecten is autonoom en een aantal projecten zal aanhaken op het huisvestingstraject via deelname in de projectstructuur van dit project. Een goede afstemming tussen deze projecten en dit huisvestingstraject zal moet worden geborgd.

De samenhang tussen deze projecten en het huisvestingstraject krijgt ook vorm in het Anders Werken. Deze werktitel omvat de combinatie van het werkplekconcept en de effecten op de het werkplekconcept van bovengenoemde andere projecten.

6. BEHEERSING TOTALE PROJECT

6.1 Projectmatig werken

De vervangende nieuwbouw en de noodzakelijke aansluiting op bestaande hoogbouw, alsmede de begeleiding van de tijdelijke huisvesting zullen op basis van projectmatig werken kunnen plaats vinden. Deze methodiek levert een duidelijke fasering van activiteiten, een heldere besluitvorming van logische geordende zaken op, naast een continue beheersing van de aspecten kwaliteit, geld, tijd, informatie en organisatie en een verkenning van de risico's. Onderdeel van de methodiek zijn de periodieke gestandaardiseerde managementrapportages en duidelijke inzage in planning en budgetbewaking. Bij projectmatig werken hanteert PRC de zogenaamde PRC-driehoek, zoals weergegeven in figuur 6.1.



Figuur 6.1: PRC-driehoek, beschrijving aanpak project

De methodiek is gebaseerd op drie principes:

- Faseren
- Beheersen
- Beslissen

Onder *faseren* wordt verstaan het in logische stappen verdelen van het proces, dat noodzakelijk is om het gewenste projectresultaat te bereiken, waarbij iedere fase afgesloten wordt door het nemen van een beslissing, op basis van eenduidige en volledige informatie, door de juiste partij en op het juiste niveau. De fasering dient zodanig gekozen te worden, dat hierdoor daadwerkelijk 'scharnierpunten' in het proces worden aangebracht. Voor wat betreft de stappen in het proces kan op zich uitgegaan worden van de initiatief-, definitie-, ontwerp-, bestek-, uitvoering-, en overdracht- of nazorgfase. Inhoudelijk gezien zal iedere fase moeten leiden tot een meer nauwkeurige definitie van het beoogde eindresultaat, waarbij zichtbaar blijft wat de

ruimte is. In deze methodiek is onderscheid tussen *iD* (het idee), 2D (twee dimensionaal = ontwerpen) en 3D (drie dimensionaal = bouwen).

Bij de *besluitvorming* gaat het er om dat, vanaf het begin tot aan het einde van een project, gespecificeerde beslissingen op de juiste plaats in het traject en door de juiste partij genomen worden. Besluitvorming vindt plaats op basis van beslisdocumenten. Daarbij moet het besluitvormingsproces eisen stellen aan de vanuit het project te verstrekken informatie en niet andersom.

Het *beheersen* omvat alle sturende en regulerende activiteiten, die erop gericht zijn de activiteiten planmatig te doen verlopen binnen de door de 'besluitvorming' vastgestelde kaders. Zoals uit figuur 6.1 blijkt, betreft het aan de ene kant sturing en bewaking van het resultaat en aan de andere kant sturing op het proces van realisatie. De beheersaspecten kwaliteit, tijd en geld zijn object gericht en de aspecten organisatie en informatie zijn met name procesgericht. Ook de beheersing van risico's en onzekerheden moeten gerekend worden tot de sturende en regulerende activiteiten. Het uitvoeren van een risicoanalyse kan hieraan een belangrijke bijdrage leveren.

Ook bij de beheersing zal aansluiting gevonden moeten worden bij de binnen de organisatie geldende procedures. In paragraaf 6.2 wordt de beheersing van dit huisvestingsproject nader uiteengezet.

6.2 **Beheersing van het project**

6.2.1 Kwaliteit

Kwaliteit bestaat uit twee delen: kwaliteit van het proces en kwaliteit van de (deel)producten. Een toets op compleetheid en uitvoerbaarheid van de uitgangspunten, de continue bewaking van deze uitgangspunten alsmede de bewaking op het werken conform de inhoud van de contracten van ontwerpende, adviserende en uitvoerende partijen, zullen leiden tot een gewenste kwaliteit.

Het is belangrijk om aan het begin van het project dit kwaliteitsniveau te beschrijven. Het beoogde niveau zal moeten worden beschreven in de uitgangspunten (hier: het Programma van Eisen). Van even groot belang is het beschrijven van de kwaliteit van het proces; dit wordt in de contractdocumenten met externe partijen vastgelegd (hier: selectie- en gunningdocumenten en contracten). Hiermee zijn taken en verantwoordelijkheden helder en formeel aanvaard door alle betrokken partijen.

De werkwijze tijdens het project zal worden vastgelegd in dit projectplan (hier: dit projectplan). Het borgen van kwaliteit vindt plaats door middel van continue monitoring van de uitgangspunten en beheersaspecten.

6.2.2 Geld

De investeringsraming is één van de uitgangspunten en dus een gegeven vertrekpunt. In deze fase van het project zijn de gemiddelde jaarlasten aangegeven. Naarmate het project vordert, ontstaat een duidelijker beeld over de werkelijk benodigde financiële middelen. De investeringsraming maakt plaats voor een budgetraming. Voor de beheersing van het aspect geld

gebruikt PRC het systeem Budgetmaster. Zowel de bewaking van het budget als de signalering van overschrijdingen worden met behulp van dit systeem gemonitord.

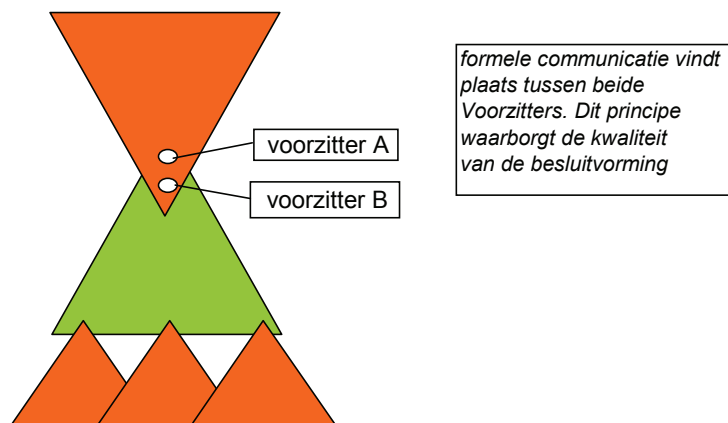
6.2.3 Tijd

Het aspect tijd omvat ten eerste de inschatting van de benodigde tijd (de planning van activiteiten, procedures en besluitvorming) en ten tweede de bewaking ervan. Voor dit project is als uitgangspunt een planning opgesteld, die op hoofdlijnen al in paragraaf 4.2 is weergegeven. Hieruit blijkt een doorlooptijd van ruim 4 jaar.

Op dit moment zijn alleen de totale opgave en de verdeling van activiteiten over project- en werkgroepen aangegeven. In een later stadium zal voor ieder onderdeel de wijze van uitvoeren (de detail aanpak), de fasering daarbinnen en de tijdverdeling binnen werkgroepen, respectievelijk deelprojecten worden uitgewerkt. Alle uitgangspunten en wijzigingen daarop zullen periodiek verwerkt worden in een realistische planning. Deze planning zal leidend zijn voor alle in het project te verrichten activiteiten.

6.2.4 Organisatie

Het aspect organisatie omvat de wijze waarop de partijen binnen het project samenwerken. Op formele wijze zal dit worden vastgelegd in een organisatiestructuur. Het principe van de linking-pin (figuur 6.2) is hierbij leidend.



Figuur 6.2: Linking pin model

Tussen de provincie Utrecht en externe partijen zal de formele wijze van samenwerking worden vastgelegd in contracten. Het betreft hier de externe partijen als adviseurs (onder andere PRC), de ontwikkelende aannemer (architect, technische adviseurs, aannemer) en mogelijk andere partijen. De intentie achter deze contracten is om door middel van een vast te leggen samenwerkingsstructuur, te beantwoorden aan uitgangspunten over kwaliteit, realisatie, tijd en risicoverdeling.

De informele wijze van samenwerken wordt niet in documenten vastgelegd, maar zal in de praktijk zeker in positieve zin kunnen bijdragen aan een (conform de uitgangspunten) succes-

vol verloop van het project. Dit zijn met name taken voor de projectdirecteur, de projectleider (-ding) en de voorzitters van de werkgroepen.

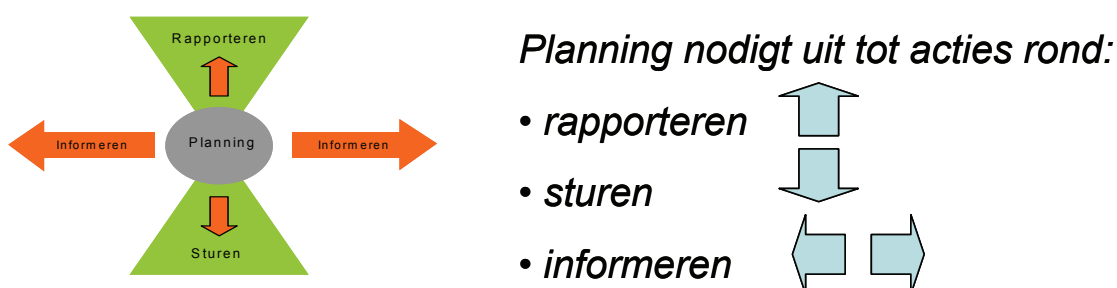
6.2.5 Informatie

Informatie betreft de activiteiten rapporteren, sturen en informeren.

Rapporteren omvat de actie om formele informatie vanuit het project terug te koppelen naar besluitvormende onderdelen, zoals hier de projectleider en projectdirecteur, stuurgroep en GS. De (management)rapportages bevatten de vergelijking tussen de uitgangspunten en feitelijke situatie. Het is een bottom-up benadering om verantwoording af te leggen.

Sturen omvat het aansturen binnen het project van de diverse benoemde en gecontracteerde in- en externe partijen, zoals projectgroep, werkgroepen en externe adviseurs / ontwikkelende aannemer. Zij worden aangesproken om hun feitelijke activiteiten conform de planning en uitgangspunten uit te voeren. Het betreft een top-down benadering om grip te houden op het project.

Informeren gaat over het weergeven van de stand van zaken of algemene ontwikkelingen aan betrokken partijen en in het algemeen aan de betrokken omgeving. Het betreft minder een actie van verantwoording of aansturen, maar vooral het creëren van betrokkenheid. Hiermee kan begrip en daarmee acceptatie van ontwikkelingen worden bevorderd. In figuur 6.3 is de essentie van informatievoorziening weergegeven.



Figuur 6.3: Informatievoorziening binnen het project

6.2.6 Risico's

Er zijn twee categorieën van risico's, namelijk degene die de uitgangspunten van het project betreffen (de 'externe risico's') en degene die tijdens de uitvoering van het project kunnen optreden (de interne risico's). Bij projectbeheersing ligt met name de taak bij het projectmanagement om risico's te signaleren en het risicomanagement in te richten en (laten) toepassen. Het uitvoeren van een risicoanalyse is een onderdeel van het takenpakket van projectmanagement.

Voor dit project is het voorts relevant aan te geven dat interne risico's met gecontracteerde partijen ook geborgd kunnen worden in de af te sluiten contracten.

Het risicomanagement beoogt door middel van het anticiperen op ongewenste gebeurtenissen (zoals niet goed, te laat, te duur) het project zo soepel mogelijk te laten verlopen. Het risico-

management maakt deze risico's expliciet teneinde bewust maatregelen te kunnen nemen en deze maatregelen periodiek te monitoren op effect. Risicomanagement is daarbij een cyclisch proces met de volgende stappen:

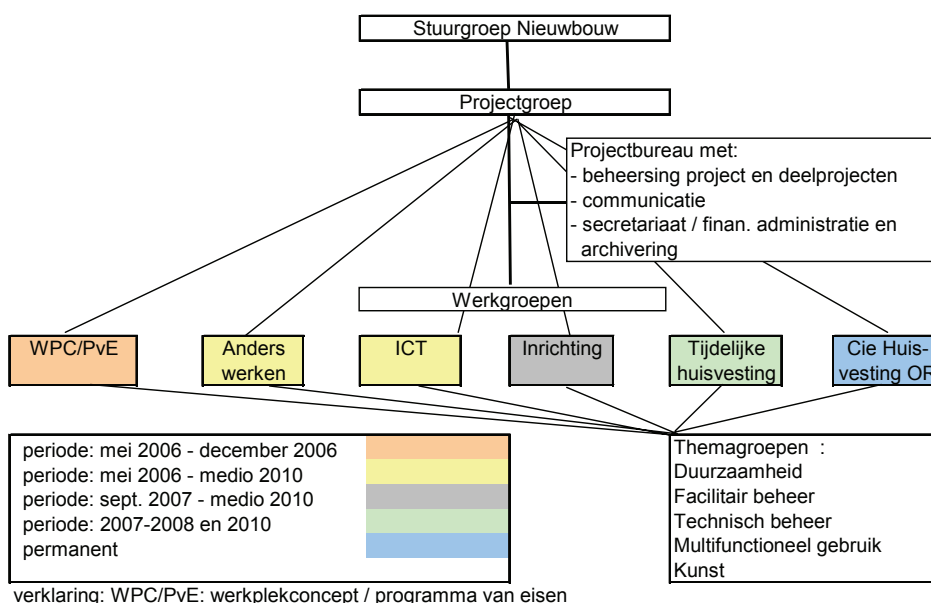
- Inventariseren, dan wel actualiseren van risico's
- Kwantificeren en prioriteren van risico's
- Kiezen uit beheersmaatregelen
- Kwantificeren en beheersen van eventuele restrisico's

PRC hanteert diverse methodieken van risicomanagement. Beheersing als systeemtoetsen, proces- en producttoetsen zijn daar voorbeelden van en zullen naar gelang de behoefte worden ingezet.

6.3 Organisatiestructuur project Vervangende Nieuwbouw

Een toegesneden organisatie is een voorwaarde voor een effectieve, efficiënte aanpak van een project in een complexe omgeving. De ervaring leert dat het 'stuurgroep-projectgroep-werkgroep' model in deze situatie een goed uitgangspunt kan vormen. De stuurgroep sanctioneert het beleid en de projectgroep draagt zorg voor de uitvoering van het beleid. Onder de projectgroep zullen (in de tijd beschouwd) diverse werkgroepen bestaan, die elk verantwoordelijk zullen zijn voor een of deelproces (project) of activiteit van het totale project.

Daarnaast zijn er themagroepen, die bijzondere aspecten behartigen en op vooraf bekende momenten inbreng zullen leveren. Zij maken geen deel uit van de formele organisatiestructuur, maar leveren 'op afroep' en brengen 'naar eigen behoefte' aspecten en informatie in.



overlegfrequenties:	fase:			
	definitie	ontwerp	uitvoering	inrichting/inhuizing
stuurgroep		1 x per 8 weken + incidenteel bij fasedocumenten		
projectgroep	1 x 2 weken	1 x 4 weken	1 x 4 weken	1 x 2 weken
werkgroepen	al naar gelang behoefte in principe 1 x per week			
themagroepen	al naar gelang behoefte (zelf of op basis indicatie projectgroep)			

Figuur 6.4: organigram voorziene projectstructuur

6.3.1 Onderdelen binnen het project

Hierna is per onderdeel beschreven wat de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn, alsmede de frequentie van bijeenkomsten.

De stuurgroep:

De stuurgroep bepaalt het projectbeleid, pleegt decharge van de projectleiding op basis van rapportages en beslisdocumenten en draagt zorg voor de afstemming tussen de (lijn) organisatie, de politiek en het project.

De stuurgroep heeft de volgende taken en bevoegdheden:

- benoemt de projectdirecteur, de projectleiding en de leden van de projectgroep;
- beslist over de fasedocumenten;
- beslist over aan te trekken externe adviseurs en uitvoerende partijen;
- controleert de voortgang van het totale project;
- bewaakt de coördinatie van het totale project
- vormt de link tussen het project en PS, respectievelijk de lijnorganisatie van de Provincie Utrecht en ziet toe op de uitwisseling van informatie.

De stuurgroep heeft de verantwoordelijkheid voor:

- de hoogte van de investering en exploitatiekosten;
- de overall projectkwaliteit;
- de totale projectkosten;
- de overall planning.

De projectdirecteur

De projectdirecteur maakt deel uit van de stuurgroep en bereidt binnen de stuurgroep de hierboven genoemde onderwerpen voor. Hij draagt de projectleiding voor en is ambtelijk opdrachtgever voor de externe partijen. Hij bereidt de beslissingen voor die door de stuurgroep te nemen zijn en brengt de statusrapportages (managementrapportages) en budgetoverzichten in de stuurgroep in.

De projectleiding

De projectleiding is een duo functie; de projectleiding stuurt de projectgroep aan en draagt zorg voor de dagelijkse gang van zaken van het project.

De projectleiding wordt hierin bijgestaan door de projectgroep en werkgroepen naast een projectbureau. Dit bureau omvat in eerste instantie één persoon, de projectbegeleider. In later fase van het project zal het projectbureau uit diverse (deeltijd) functies bestaan. Het projectbureau functioneert als secretariaat, financiële administratie en verzorgt onder meer de informatievoorziening en archivering rond het project en de deelprojecten.

De projectgroep

De projectgroep is verantwoordelijk voor de realisatie van het project binnen de kaders en ten aanzien van kwaliteit, tijd en geld alsmede de projectcommunicatie.

De projectgroep heeft de volgende taken en bevoegdheden:

- Toetst en zonodig, stelt bij de fasedocumenten van de diverse werkgroepen.
- Legt de geaccordeerde fasedocumenten voor aan de stuurgroep (via de projectdirecteur).
- Stelt in en stuurt aan de diverse werkgroepen.

- Bereidt de keuze voor, zonodig via (Europese aanbestedingsprocedures) van in te huren externe adviseurs en uitvoerende partijen en stelt besluitvorming hiertoe op ten behoeve van de stuurgroep.
- Stelt contracten op voor adviseurs en leveranciers.
- Bewaakt de projectkwaliteit.
- Bewaakt de projectplanning.
- Bewaakt het investeringsbudget, respectievelijk het exploitatiekostenbudget alsmede de projectkosten.
- Rapporteert periodiek aan de stuurgroep omtrent status van kwaliteit, planning (voortgang) en kosten.
- Informeert medewerkers, OR, en andere relevante partijen omtrent voortgang en overige kenmerken van het project.

De projectgroep draagt de verantwoordelijkheid voor:

- De projectkwaliteit
- De projectplanning
- De projectkosten (investering, hoogte exploitatiekosten en kosten binnen het project)
- De projectorganisatie
- De projectinformatie en communicatie daarover

De selectie en contractering van ontwerpende en uitvoerende partijen, het begeleiden van de ontwerpfasen en het vertegenwoordigen van de opdrachtgever (= Provincie Utrecht) in de organisatie van de ontwikkelende aannemer tijdens de realisatiefase zal vanuit de projectgroep worden behartigd.

De werkgroepen

Het totale huisvestingstraject omvat het project sloop van en realisatie van vervangende nieuwbouw voor de Sterren, realisatie tijdelijke huisvesting en diverse deelprojecten en afstemming met parallel lopende projecten en programma's. De activiteiten van een aantal deelprojecten, alsmede bepaalde activiteiten binnen het project zullen worden ondergebracht in werkgroepen. Hierna worden eerst de taken, bevoegdheden en de verantwoordelijkheden van de werkgroepen weergegeven. Daarna volgt een opsomming van de diverse werkgroepen en onderwerp.

De werkgroepen zijn verantwoordelijk voor het hen, binnen de randvoorwaarden van het totale project, toevertrouwde projectonderdeel.

De werkgroepen hebben de volgende taken en bevoegdheden:

- Inventariseren van eisen en wensen behorende bij het onderwerp.
- Evalueren van deze eisen en wensen aan gangbare normen en richtlijnen en toetsen aan de randvoorwaarden van het totale project.
- Afstemmen met projectleiding / projectgroep van te hanteren eisen en wensen.
- Opstellen en bewaken van een planning voor het projectonderdeel.
- Opstellen en bewaken van een budgetraming voor het projectonderdeel, alsmede voor de eigen kosten van de werkgroep.
- Opstellen en bewaken van een vergader- en communicatieschema voor het projectonderdeel.
- Toetsen van deelproducten aan uitgangspunten / randvoorwaarden.

- Aangeven aan projectgroep van consequenties van het toetsen voor het verloop van het projectonderdeel, respectievelijk het totale project.
- Opstellen van periodieke rapportages aan projectgroep.

De werkgroepen hebben de verantwoordelijkheid voor:

- de kwaliteit van de door de werkgroep te leveren producten;
- de controle van deelproducten aan uitgangspunten;
- de door de projectgroep geaccordeerde kwaliteit, planning en budgetten.

Onderscheiden zijn de volgende werkgroepen: (zie ook figuur 6.4):

- Werkgroep WPC / Programma van Eisen, van mei 2006 - december 2006.
Taak: opstellen werkplekconcept en opstellen Programma van Eisen conform de eerder beschreven aanpak. Het betreft een relatief intensieve activiteit gedurende circa 9 maanden. Bemensing werkgroep bestaat uit interne en externe vakspecialisten. De werkgroepen Anders Werken en ICT, de verschillende hierna te noemen Themagroepen en zullen informatie toeleveren aan de werkgroep WPC / Programma van Eisen.
- Werkgroep Anders Werken, van mei 2006 - medio 2010.
Taak: Uitwerken kenmerken Anders Werken en opstellen / uitvoeren communicatie gericht op informatie / acceptatie en internalisatie van de nieuwe wijze van werken alsmede het opstellen en begeleiden veranderkundige opgave voor het gebruik van huisvesting, ICT en faciliteiten in de nieuwe huisvesting. Het project DigiDiv / Digitaal Werken zal via haar projectleider zijn vertegenwoordigd in deze werkgroep, zodat de afstemming tussen DigiDiv en dit project is gewaarborgd. De werkgroep zal gedurende het gehele project actief zijn en intensieve samenwerking kennen met de beleidsontwikkelingen binnen de provincie Utrecht. Voorzitter komt vanuit P&O / OinO.
- Werkgroep ICT, van mei 2006 - medio 2010;
Taak: inbreng ICT aspecten in Programma van Eisen en vervolgens zorgdragen voor inbreng tijdens ontwerp- en realisatiefase. Tevens verzorgt deze werkgroep de ICT-aspecten voor de tijdelijke huisvesting.
- Werkgroep Inrichting, van september 2007 - medio 2010
Taak: uitwerken van het interieurconcept, als klankbord fungeren tijdens ontwerp- en realisatiefase, opstellen vlekkenplan, coördinatie bestellingen inrichting en tevens uitwerken vlekkenplan en interieur van de tijdelijke huisvesting. Bemensing bestaat voor een deel uit vakspecialisten en een deel uit betrokkenen van de organisatie zelf.
- Werkgroep Tijdelijke Huisvesting, van mei 2007 - mei 2008 en medio 2010.
Taak: verzorgen van de tijdelijke huisvesting inclusief de verhuisbewegingen en het verzorgen van de verhuizing naar de vervangende nieuwbouw in 2010.
- Werkgroep Commissie Huisvesting Ondernemingsraad, van mei 2006 - medio 2010.
Taak: deze commissie van de OR waarborgt mede de inbreng van de mening van de medewerkers in dit project. De commissie Huisvesting OR opteert voor de positie van werkgroep, waarmee de aanhaking aan het project is gewaarborgd in de projectstructuur.

De themagroepen

Themagroepen maken in formele zin geen deel uit van de projectorganisatie, maar behartigen bepaalde aspecten. Deze aspecten kunnen zowel op eigen initiatief als op verzoek van de projectleiding worden ingebracht in het project. De themagroep zullen naar gelang de fase van het project hun inbreng hebben. Vanuit het project worden zij periodiek geïnformeerd over de stand van zaken. Op het moment dat een thema een wezenlijke en reguliere inbreng heeft in het project wordt deze groep een werkgroep met bijbehorende rechten en plichten.

Als themagroepen worden onderscheiden:

- Duurzaamheid
- Facilitair concept
- Technisch beheer
- Multifunctioneel gebruik
- Kunst

6.3.2 Politieke en lijnorganisatie

Provinciale Staten

Provinciale Staten is via haar commissie B&M aangesloten op het project. Op enkele specifieke documenten zal aan PS goedkeuring worden gevraagd. Het betreft (naar huidige inzichten):

- Het projectplan
- Het Programma van Eisen
- Het contract met de uitvoerende partijen

In eerdere besluitvorming heeft PS een machtiging gegeven aan GS voor de goedkeuring van deze documenten.

Gedeputeerde Staten

Gedeputeerde Staten (GS) heeft twee van haar leden benoemd in de stuurgroep. Het betreft de portefeuillehouder, die tevens voorzitter van de stuurgroep is en een tweede lid. Op deze wijze zijn de overdracht van informatie en de behandeling van de beslisdocumenten geborgd binnen GS.

De lijnorganisatie

Vanuit de lijnorganisatie zijn de voorzitter en een lid van de Directieraad tevens leden van de stuurgroep. Ook hier geldt dat overdracht van informatie en behandeling van beslisdocumenten geborgd zijn in de Directieraad (DR) en daarmee ook in de management-structuur en de ondernemingsraad (OR). De documenten die - via de stuurgroep - behandeld zullen worden in de DR en OR zijn:

- Het projectplan
- Het werkplekconcept
- Het Programma van Eisen
- Het selectiedocument voor de ontwerpende en uitvoerende partijen
- Het contract met de uitvoerende partijen
- Het plan voor de tijdelijke huisvesting
- Nader te bepalen fasedocumenten

De Ondernemingsraad

De OR heeft ten aanzien van huisvesting een adviesbevoegdheid en zal als werkgroep met haar commissie Huisvesting in de projectorganisatie functioneren. Daarnaast zal de OR haar rol hebben in het reguliere besluitvormingstraject zoals hiervoor beschreven, waar de OR ook op onderdelen een instemmingsbevoegdheid heeft.

De medewerkers

Alle medewerkers worden uitgenodigd deel te nemen aan de totstandkoming van de uitgangspunten (van randvoorwaarden tot wensen) die leiden tot het Programma van Eisen. Via diverse kanalen zoals Atrium, de website Huisvesting, het informatiebord op E1 en door middel van de enquête en plenaire bijeenkomsten wordt informatie verzameld en uitgewisseld.

6.3.3 De Bemensing en van de projectonderdelen

In het algemeen zullen de projectleiding en de voorzitters van de werkgroepen / themagroepen de bemensing van de projectonderdelen uitwerken.

De bemensing is thans (voor zover als bekend) als volgt voorzien:

Stuurgroep

- Gedeputeerde Ekkers (portefeuillehouder en voorzitter)
- Een door GS aan te wijzen tweede lid
- De heer Sietsma (provinciesecretaris, algemeen directeur)
- De heer Den Uyl (directeur PSD)
- De heer Kroon (concerncontroller)
- De heer Poorthuis (adjunct directeur PSD en projectdirecteur)
- Mevrouw Bekkenkamp (secretaris stuurgroep en projectleider)

Projectgroep

- Mevrouw Bekkenkamp (projectleider en roulerend voorzitter)
- Mevrouw Verkerk (projectleider en roulerend voorzitter)
- De heer de Groot (secretaris en projectbegeleider)
- De heer Verploegh (PRC, materiedeskundige)
- De heer Buskes (communicatie / ad hoc)
- Voorzitters werkgroepen (diverse personen in de tijd wisselend)

Projectbureau

- De heer De Groot
- In latere fase wellicht secretariële ondersteuning
- Juridisch adviseur (ten behoeve van contractering)

Werkgroepen

- Werkgroep WPC / Programma van Eisen:
 - Mevrouw Melissen (PRC, materiedeskundige en voorzitter)
 - Programma van Eisen specialist (ruimtelijk functioneel)
 - Programma van Eisen specialist (technisch)
 - Inrichtingsspecialist

- Specialist archief en registratie (ad hoc)
- Voorzitters overige werkgroepen (ad hoc)
- Trekkers themagroepen (ad hoc)
- Werkgroep Anders Werken
 - Voorzitter (vanuit P&O of OinO)
 - Communicatie-adviseur
 - Organisatie-adviseur
 - Projectleider DigiDiv
 - Werkplekspecialist
 - Veranderkundige
- Werkgroep ICT
 - Nader in te vullen (voorzitter)
 - Specialist data, telecommunicatie
 - Specialist elektrotechniek
- Werkgroep Inrichting
 - Nader in te vullen (voorzitter)
 - Specialist facilitaire aspecten
 - Specialist inrichtingsaspecten
- Werkgroep Tijdelijke Huisvesting
 - Nader in te vullen (voorzitter)
 - Specialist facilitaire aspecten
 - Specialist ICT aspecten
 - Verhuiscoördinator
- Werkgroep Commissie Huisvesting OR
 - Voorzitter en leden commissie

Themagroepen

- Groep Duurzaamheid: doel inbreng duurzaamheidsaspecten in werkplekconcept / Programma van Eisen;
 - De heer Machielse (voorzitter)
 - (Interne en eventueel externe deskundigen)
- Groep Facilitair concept / beheer: doel facilitaire voorzieningen, safety, security in lijn brengen met het werkplekconcept en het functioneren in de vervangende nieuwbouw.
 - Nader in te vullen (voorzitter en leden)
- Groep Technisch Beheer: doel: inbrengen uitgangspunten over bouwkundige, elektro-technische, transportkunde en werktuigbouwkundige aspecten, mede in relatie tot een goed technisch beheer.
 - Nader in te vullen (voorzitter en leden)

- Groep Multifunctioneel Gebruik Gebouw: doel: verkennen en inbrengen mogelijkheden tot multifunctioneel gebruik van gebouw en voorzieningen naast HRM achtige activiteiten zoals mogelijkheden van kinderopvang, fitness , et cetera.
 - Nader in te vullen (voorzitter en leden)
- Groep Kunst: doel: (her)plaatsen kunst en visie op kunst in het nieuwe gebouw.
 - Nader in te vullen (voorzitter en leden)

6.4 **Projectgebonden financiën**

De projectgebonden financiën betreffen de inzet van medewerkers van de Provincie Utrecht en die van externe partijen. Daarnaast zullen er kosten gemaakt worden ten behoeve van communicatie.

Het betreft:

- Tijdbeslag op medewerkers Provincie:
 - projectleiding, projectbegeleiding;
 - deelnemers werkgroepen en themagroepen.
- Materiaal.
- Betrekken externe adviseurs:
 - opstellen projectplan, werkplekconcept, Programma van Eisen;
 - opstellen, begeleiden Europese aanbestedingsprocedure;
 - diverse specialismen Programma van Eisen;
 - juridische ondersteuning ten behoeve van contractvorming.

Een inschatting van de benodigde tijd leidt tot een beslag van circa 30 manjaar over 4,5 jaar aan in- en externe capaciteit plus een bedrag aan communicatie-uitingen, materiaal en overige externe kosten van circa 1% tot 1,5% van de investering in gebouw+inrichting.

De kosten van de ontwikkelende aannemer zullen in zijn aanbieding, als onderdeel van de investering, zijn verwerkt. In bijlage 1 (vertrouwelijk) is de uitwerking van de projectgebonden financiën opgenomen.

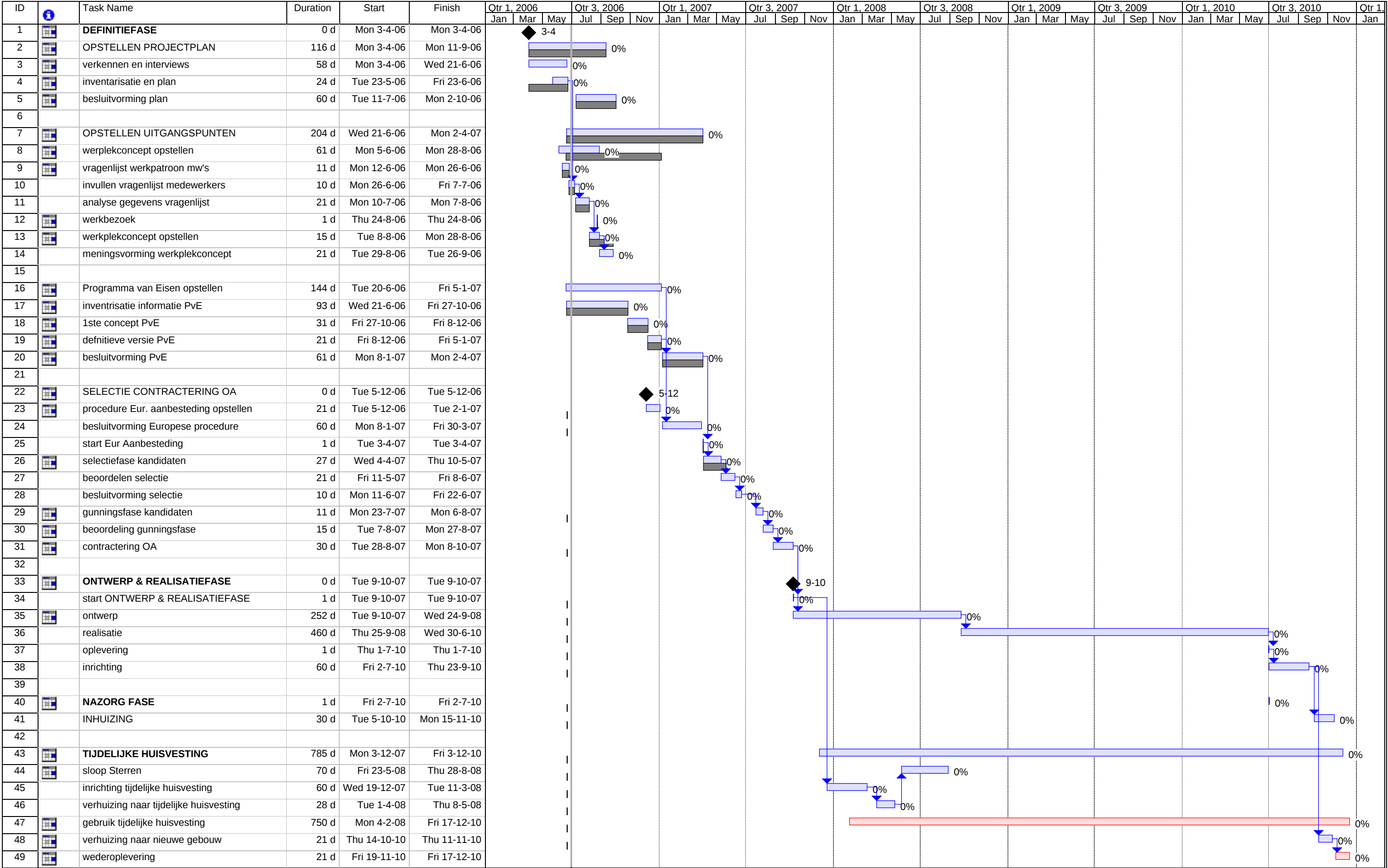
Bijlage 1

UITWERKING PROJECTGEBONDEN FINANCIËN

Activiteit	Medewerker	Tijdzet	Periode
Intern			
Projectleiding	Duo functie, full time Projectbegeleider Projectsecreta- riaat Communicatie	Samen 1 fte 0,6 fte 0,8 fte 0,1 fte	4,5 jaar 4,5 jaar 3 jaar 4,5 jaar
Werkgroepvoorzitters	WPC/PvE Anders werken ICT Inrichting Cie Huisvesting OR	0,5 0,5 0,2 tot 0,4 0,2 tot 0,4 pm	0,75 jaar 4,5 jaar 4,5 jaar 3 jaar pm
Werkgroepleden (in- tern)	In beginsel naast huidige taak		
Tijdelijke huisvesting	<u>1: Verhuizing 2007</u> Projectleider wg tijd. huisvesting Medewerkers uitvoering <u>2: Verhuizing in 2010</u> Projectleider wg tijd. huisvesting Medewerkers uitvoering	1,0 0,6 + 0,6 0,8 1,0 + 1,0	1,5 jaar 1,0 jaar 0,8 jaar 0,8 jaar
Themagroepen	Voorzitters Leden ad hoc	pm pm	
Extern			
Definitiefase	Opstellen projectplan, opstellen WPC en PvE	(PRC)	Ca. 1,5 manjaar
Definitiefase	Begeleiden Europese aanbestedingsselectie	(deel PRC) (deel jurist)	Ca. 0,2 manjaar Ad hoc
Ontwerp- en uitvoeringsfase	Projectmanagement, bemensing projectbureau + toezicht op uitvoering namens opdrachtgever	Ca. 1,25% tot 2,25% van projectinvestering	Ca. 5 - 6 manjaar
Inrichting, inhuizing	projectmanagement	4 fte 6 maand.	Ca. 2 manjaar
Nazorg en verhuysfase	Verhuysbedrijf: 2 x 750 medewerkers verhuysen Handleiding gebruik gebouw		€ 600.000 pm
Overig	Materiaal communicatie: - Kick off, website - Periodieke voortgangsinformatie		€ 30.000 € 100.000

Bijlage 2

GEDETAILLEERDE PROJECTPLANNING



Project: detail planning versie 01 22-01
Date: Fri 30-6-06

Critical Task Baseline External Milestone
Critical Progress Task Progress Milestone Deadline