

Inrichtingsplan Projectbeheersing

*Samenwerken op verantwoorde
grondslagen*

opgesteld door
Drs M.J. van Bekkum

Kenmerk

Versie
1.0

datum
8 oktober 2003

bijlage(n)

Status
definitief

geautoriseerd door/paraaf

niets uit dit werk mag worden
verveelvoudigd en/of openbaar
gemaakt worden door middel van
druk, fotokopie of op welke andere
wijze dan ook, daaronder mede
begrepen gehele of gedeeltelijke
bewerking van het werk, zonder
voorafgaande schriftelijke
toestemming van de
Projectorganisatie Betuweroute.

Projectorganisatie Betuweroute afdeling

t
f

inhoud

1	Inleiding	5
2	Visie en doelbepaling Projectbeheersing	6
2.1	Besturingsmodel PoBr	6
2.2	Organisatiestructuur PoBr	6
2.3	De rol en positie van de directie Projectbeheersing	7
2.3.1	<i>Externe en interne taken</i>	8
2.3.2	<i>Functionele spanning en samenwerking</i>	9
2.3.3	<i>Meetbare doelstellingen</i>	9
2.3.4	<i>Strakke control vereist</i>	10
2.4	Organogram Directie Projectbeheersing	11
3	Directiestaf	13
3.1	Doelstelling	13
3.2	Verandering directiestaf	14
4	Finance & control	15
4.1	Doelstelling	15
4.2	Verandering	15
4.3	Hoofdtaken	15
4.4	Aansturing	16
4.4.1	<i>Hiërarchische aansturing</i>	16
4.4.2	<i>Functionele aansturing</i>	16
5	Human resource management	18
5.1	Doelstelling	18
5.2	Verandering	18
5.3	Hoofdtaken	19
6	Kwaliteitsborging	20
6.1	Doelstelling	20
6.2	Verandering	20
6.3	Hoofdtaken	21
7	Planning	22
7.1	Doelstelling	22
7.2	Verandering	22
7.3	Hoofdtaken	23

8	Services	24
8.1	Doelstelling	24
8.1.1	<i>Informatiemanagement</i>	24
8.1.2	<i>Documentaire informatievoorziening (DIV)</i>	24
8.1.3	<i>Facilitair management</i>	25
8.2	Verandering	25
8.3	Hoofdtaken	26
8.3.1	<i>Informatiemanagement</i>	26
8.3.2	<i>Documentaire Informatievoorziening</i>	26
9	Afstemming	27
9.1	Interne afstemming	27
9.1.1	<i>Besluitvormend overleg</i>	28
9.1.2	<i>Vakoverleg</i>	28
9.1.3	<i>Overleg ter bevordering van de inhoudelijke en sociale cohesie</i>	29
9.2	Externe afstemming	30
9.3	Implementatie	30
10	Procedures	31
10.1	Algemeen	31
10.1.1	<i>Interne kwaliteitsborging</i>	31
10.2	Aanpassing procedures Projectbeheersing	32
11	Personele Formatie en overige kosten	34
11.1	Personele kosten	34
11.2	Overige kosten	35
11.3	Kosten na 2006	35
11.4	Totale kosten	36
Bijlage 1		37

1 Inleiding

Het voorliggende inrichtingsplan dient ter afsluiting van het in 2003 doorlopen traject van organisatie-ontwikkeling en legt op hoofdlijnen de wijze vast waarop met ingang van 1 januari 2004, de directie Project Beheersing binnen de Projectorganisatie Betuweroute vorm en inhoud krijgt.

Verder beschrijft het de kaders voor het functioneren van de diverse onderdelen van deze directie, als onderdeel van de totale projectorganisatie.

Vanaf 1 januari 2004 zal de focus van de projectorganisatie zijn gericht op (verdere) afbouw en overdracht. Als gevolg hiervan zal de omvang van taken en personele formatie van de directie Projectbeheersing de komende jaren afnemen. Hierbij zal het de kunst zijn om dit op een beheersbare wijze te realiseren met behoud van voldoende inhoudelijke kwaliteit, behoud van kritische massa en borging van continuïteit.

Samenwerking tussen de binnen de PoBr onderscheiden organisatieonderdelen en daarbinnen werkzame mensen is essentieel voor effectieve realisatie van het project. Het is echter een valkuil te denken dat het altijd in het belang van het project/de projectorganisatie zou zijn om problemen op te lossen in een richting die vooral aan "het samenwerkingscriterium" voldoet. Voor effectieve samenwerking zijn grondslagen en randvoorwaarden nodig als structuur, gerespecteerde posities (welke functionele spanning kunnen veroorzaken), kaders en wederzijds vertrouwen. De directie Projectbeheersing heeft de ambitie in dit krachtenveld balans te blijven behouden opdat de PoBr op een verantwoorde wijze de projectopdracht zal realiseren.

2 Visie en doelbepaling Projectbeheersing

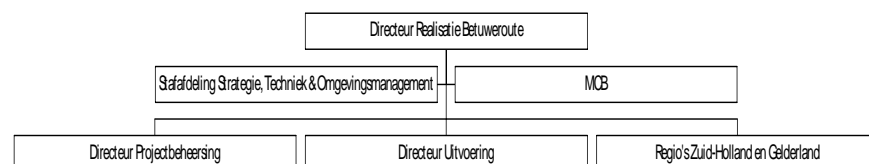
De Projectorganisatie Betuweroute is onderdeel van ProRail en voert de door de Staat der Nederlanden (vertegenwoordigd door de Directeur Generaal Rijkswaterstaat van het ministerie van Verkeer en Waterstaat) gegeven opdracht uit om te komen tot aanleg van de Betuweroute binnen aangegeven randvoorwaarden terzake van budget en tijd.

2.1 Besturingsmodel PoBr

Het door de Directeur Realisatie Betuweroute vastgestelde organisatiemodel kent z'n basis in de uitkomsten van een organisatie onderzoek dat begin 2003 startte en waarvan de uitkomsten zijn vastgelegd het rapport "Staftaken binnen het nieuwe organisatiemodel" (BR/CDS/18.121-92/428817 d.d.27-3-2003). De belangrijkste uitgangspunten voor de inrichting van de besturing van de PoBr die hierin vast zijn gelegd luiden: de stuurrelatie met V&W is bepalend; het organisatie- en besturingsmodel is - naast het realiseren van de aanleg zelf - gericht op de handhaving van de referenties; een organisatiemodel dat gekenschetst kan worden als robuust, flexibel, efficiënt en de rechtmatigheid en integriteit stimulerend. Het besturingsmodel regelt de interne taak- en verantwoordelijkheidsverdeling, maar spreekt tevens uit dat realisatie van de projectopdracht slechts mogelijk is langs de weg van respectvolle samenwerking tussen de intern te onderscheiden partijen.

2.2 Organisatiestructuur PoBr

Vanuit de gekozen en hiervoor gememoreerde uitgangspunten voor de inrichting van de organisatie is met ingang van 1 januari 2004 voor de volgende organisatorische hoofdstructuur gekozen:



NB:

- 1) de regio's Zuid Holland en Gelderland blijven operationeel tot het moment waarop de contracten via een formele décharge kunnen worden afgesloten dan wel aan de Directeur Uitvoering kunnen worden overgedragen. Naar de huidige inzichten zal dit vóór 1 juli 2004 het geval zijn.
- 2) De rol van de Manager Contract Beëindiging is vastgelegd in een notitie van de Directeur realisatie Betuweroute van 19 september 2003. Daarin is vastgelegd dat in het derde kwartaal 2004 zal worden geëvalueerd of de functie van MCB moet worden gecontinueerd.

2.3 De rol en positie van de directie Projectbeheersing

Vanuit de volgende perspectieven zal hierna de rol en positie van de directie Projectbeheersing nader worden verduidelijkt:

1. Externe taken en interne taken
2. Functionele spanning en samenwerking
3. Meetbare doelstellingen
4. Strakke of ontspannen control?

2.3.1 Externe en interne taken

De taken van DPB zijn te onderscheiden in extern en intern gerichte taken.

Binnen de algemene coördinerende rol van de afdeling ST&O, dient de DPB er voor zorg te dragen dat de externe stakeholders (partijen die er belang bij hebben om invloed op het PoBr-beleid uit te oefenen en langs formele e/o informele weg in staat zijn om dat ook daadwerkelijk te doen) "tevreden" worden gesteld. De aard van de interactie verschilt. Het kan gaan om verantwoording over het gevoerde beleid, om advisering, als wel beïnvloeding teneinde de belangen van de PoBr veilig te stellen. Voorbeelden van deze externe stakeholders zijn vertegenwoordigers van verschillende onderdelen van het ministerie van V&W, andere onderdelen van de ProRail - organisatie, detacheerders, leveranciers van ICT - diensten, externe accountants en andere externe onderzoeksbureau's en auditors, de ISO-certificeerder etc. Op de werkvelden van DPB is DPB inhoudelijk de eerst aangewezen om deze contacten goed te laten verlopen. Dit geschiedt uiteraard in formele zin binnen de door de DRB verstrekte mandaat en bij strategische en/of politiek bestuurlijk gevoelige zaken in nauw overleg met de DRB en ST&O.

Interne taken hebben als gemeenschappelijke noemer de kader- en normstelling op het aan DPB opgedragen beleidsterrein en het monitoren, toetsen en evalueren van de uitvoering van het vastgestelde beleid.

Daarnaast worden ondersteunende (uitvoerende) taken door Projectbeheersing uitgevoerd wanneer daartoe het verzoek door andere onderdelen wordt gedaan. Criteria daarbij zijn dat schaalvoordelen kunnen worden behaald e/o professionele deskundigheid beter kan worden geborgd door het creëren van voldoende kritische massa.

De wereld van interne bedrijfsvoering en die van het externe krachtenveld sluiten niet op elkaar aan in termen van eisen, wensen, belangen en cultuur. Het is dan ook een essentieel onderdeel van de functie van DPB om zorg te dragen voor een adequate interface tussen "de buiten en de binnen wereld".

2.3.2 Functionele spanning en samenwerking

In het belang van de PoBr, maar ook in het belang van ProRail en V&W zijn binnen de organisatie van de PoBr checks and balances aangebracht om de slagvaardigheid

in de uitvoering gepaard te laten gaan met voldoende tegenwicht op thema's als rechtmatigheid, robuustheid, betrouwbaarheid en "politiek bestuurlijke realiteit". DPB speelt een belangrijke rol als het gaat het borgen van deze thema's. Hieruit vloeit een (gewenste) functionele spanning binnen de organisatie voort. Vanuit het belang van het goed functioneren van de PoBr in toto, zal DPB zich inzetten voor wederzijds begrip en respect voor de verschillende rollen en bevordering van de samenwerking tussen interne partijen. Een zelfde inzet van de andere onderdelen is onmisbaar.

2.3.3 Meetbare doelstellingen

Op het bereiken van de volgende concrete *hoofdoelstellingen* kan DPB worden aangesproken:

- De naleving van de uitgangspunten van het voorliggende inrichtingsplan alsmede de jaarlijkse afspraken (bedrijfsplan) die terzake van de bedrijfsvoering tussen de DRB en DPB worden gemaakt.
- Het mede in stand houden van een goede balans tussen de gewenste slagvaardigheid in de uitvoering en eisen die voortvloeien uit rechtmatigheid en politiek bestuurlijke verantwoordelijkheid.
- Handhaving van een robuust stelsel teneinde de financiële referentie te kunnen beheersen.
- Mede zorg dragen van een adequate informatievoorziening van externe stakeholders en het ministerie van V&W en de directie van ProRail in het bijzonder.
- Totstandkoming, onderhoud en bewaking van de Masterplanning.
- De organisatie van adequaat financieel beheer van het project uitmondend in een goedkeurende accountantsverklaring.
- Externe stakeholders worden op het werkterrein naar behoren en tot tevredenheid bediend.
- Interface tussen de omgeving en de interne bedrijfsvoering functioneert op het werkveld projectbeheersing goed.
- De invulling en het beheer van de toebedeelde portefeuilles en "top 10-risico's";
- Het beheer van de eigen PoBr-regels en –procedures inclusief handboeken, parafenregisters etc., alsmede het behoud van het ISO-certificaat;
- Soldide personeelsbeleid en –beheer, inclusief de planning van de opbouw cq. afbouw van het personeelsbestand en de bewaking van vastgestelde kaders (bv. het stelsel van bandbreedte-tarieven).
- Naar behoren functioneren van de interne planning en control cyclus.
- Soepel verlopende horizontaal overleg met de overige projectonderdelen als regio's, DU, STO etc.
- Redelijke kwaliteit van gericht huisvestingsbeheer Arthur van Schendelstraat in relatie tot de komende krimp en afbouw.
- De handhaving van de huidige kwaliteit en service van de ICT-voorzieningen.
- Externe onderzoekers worden tot tevredenheid binnen de PoBr begeleid.
- Interne audits vinden voldoende en kritisch plaats
- Kennismanagement is in samenhang ontwikkeld en uitvoering vindt gecoördineerd plaats.

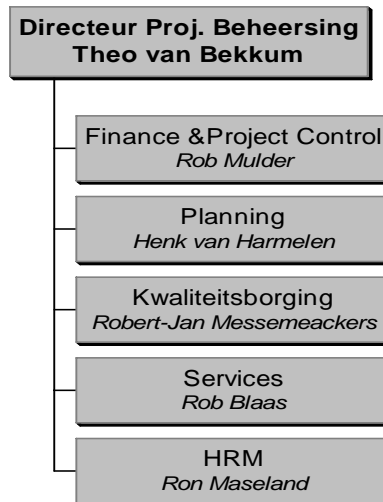
2.3.4 Strakke control vereist

- De omvang, complexiteit en maatschappelijke betekenis van het project vragen om robuuste organisatorische borging en functioneren van de controlfunctie in de organisatie.
- De PoBr en de Directie Projectbeheersing zullen bovendien de komende jaren in omvang afnemen. Belangrijke taken (zoals de systeemintegratie, overdracht en eindverantwoording) zullen echter pas eind 2006 gerealiseerd worden. Met steeds minder mensen en wegvloeiende kennis en ervaring moet het complexe project worden afgebouwd, opgeleverd en overgedragen worden. Essentieel derhalve om bijzonder alert te zijn om voldoende kritische massa en kennis en ervaring te behouden.
- Tevens vormt een valkuil dat in de afbouwfase dat de balans verstoord raakt tussen enerzijds een evenwichtige administratieve organisatie met voldoende scheiding van uitvoerende en controlerende taken en anderzijds de druk om met steeds minder mensen hetzelfde werk uit te voeren onder de natuurlijke druk vanuit de uitvoeringsorganisaties om snel, flexibel en pragmatisch zaken te regelen.
- Naarmate het project/projectonderdelen naar hun einde toe lopen is omzetten van vaagheid ("lossen we later wel op") in scherppte in de daadwerkelijke afwikkeling van zaken onvermijdelijk. Teneinde het project financieel verantwoord te kunnen opleveren, is het noodzakelijk eenduidigheid van de administratieve vastlegging en interpretatie te bewerkstelligen. Dit vraagt om een strakke [-re] aansturing. Deze aanscherping van de control kan niet wachten tot het moment dat het project(onderdeel) eindigt. Dan is het te laat en zijn de primair verantwoordelijken en daarmee hun kennis vertrokken.

Deze analyse leidt tot de conclusie dat van "de discipline projectbeheersing" mag worden verwacht dat deze zich inzet voor een gedisciplineerde uitvoering; met andere woorden "er zal zich strakke control manifesteren die overigens een slagvaardige uitvoering niet mag belemmeren"

2.4 Organogram Directie Projectbeheersing

Project Beheersing



Noties bij de werking van dit organisatiemodel:

- Hoofden van afdelingen functioneren als "meewerkende voormannen"
- De werking van de organisatie kenmerkt zich door flexibel. Hokjesgeest is uit den boze.
- Het optreden van medewerkers getuigt van hun eigen positie en verantwoordelijkheid, in het besef dat er altijd sprake kan zijn van een overstijgend projectbelang.
- Het geformuleerde PoBr-beleid inzake organisatie en personeel (bv. t.a.v. integriteit) wordt vanzelfsprekend gerespecteerd en nageleefd.

3 Directiestaf

3.1 Doelstelling

Intern is de directie Projectbeheersing verantwoordelijk voor het behoud van het evenwicht tussen de staf- en lijn verantwoordelijkheden, het continue verbeteren van efficiency en effectiviteit, behoud van rechtmatigheid en de aansturing en coördinatie van de planning- en controlfunctie van het project.

Extern richt de directie zich op het optimaal beheer, wisselwerking en waar nodig beïnvloeding van de stakeholders (w.o. ProRail en V&W).

De verantwoordelijkheid voor het goed intern functioneren van het werkveld projectbeheersing binnen het project, de directie Projectbeheersing en de wisselwerking met de externe partijen ligt in handen van de directeur Projectbeheersing.

3.2 Verandering directiestaf

De primaire taak van het huidige directiesecretariaat is het ondersteunen van de DRB. Na 1 januari zal het Directiesecretariaat worden ondergebracht bij ST&O. De directiestaftaken van Projectbeheersing zullen omwille van efficiency en integraliteit vanaf 1 januari 2004 worden ondergebracht bij dit Directiesecretariaat. Secretariaatstaken die verbonden zijn aan de directie projectbeheersing (zie paragraaf 4.3) zullen van hier uit worden gefaciliteerd. De personele formatie zal bij ST&O worden voorzien.

4.3 Hoofdtaken

Tot de hoofdtaken van het directiesecretariaat van Projectbeheersing behoren:

Taken secretaris:

- Opstellen van de Q-rapportages;
- Opstellen van de kaderbrief en het Bedrijfsplan;
- Aansturing geven aan en coördineren van de Q-commissie;
- Begeleiding van onderzoeken;
- Implementatie van de Organisatieontwikkeling.

Taken secretaresse:

- Organisatie archief;
- Secretariële ondersteuning (w.o. agenda bijhouden) directeur Projectbeheersing;
- Voorbereiden stukken & agenda PBO met V&W, werkoverleg DPB en werkoverleg PB en ST&O;
- Procesbegeleiding kwartaalrapportages intern, voortgangsrapportage Tweede Kamer, Bedrijfsplan PoBr.

4 Finance & control

4.1 Doelstelling

Verzorgen van een permanent goede financiële huishouding van het project Betuweroute. Dit wil zeggen met voldoende balans tussen eisen te stellen vanuit de begrippen rechtmatigheid en verantwoording en eisen die voortvloeien uit de noodzaak tot slagvaardige uitvoering van het project.

4.2 Verandering

- rechtstreekse aansturing door F&C van de controllers binnen het project teneinde de onafhankelijkheid en continuïteit te kunnen blijven borgen. Daartoe zullen de controllers in de F&C organisatie worden ondergebracht en (waar van toepassing) worden gedetacheerd bij het uitvoerende lijnmanagement.
- Accentverschuiving naar financiële oplevering en verantwoording alsmede meer nadruk op beheersing van onvoorzien, EAT en de raakvlakken binnen het project.

4.3 Hoofdtaken

- voeren van een betrouwbare projectadministratie (orderadministratie (deels), beheer / controle SAP, etc.);
- fungeren als "controller van de organisatie" (kritische geweten);
- zorgdragen voor de financiering van het project (beschikkingen, voorschotten, declaraties, derden);
- periodiek adequaat en transparant informeren van de financiële status van het project (ontwikkeling budget, verplichtingen, uitgaven, prognoses en risico's);
- het management gevraagd en ongevraagd adviseren op het gebied van (financiële) projectbeheersing;
- fungeren als vraagbaak op financieel economisch terrein.

4.4 Aansturing

4.4.1 Hiërarchische aansturing

Hoofd Finance & Control stuurt rechtstreeks aan:

- Controller Directie Uitvoering
- Controller van de regio's (tot medio 2004)
- Finance & control centraal

De contractcontrollers maken onderdeel uit van F&C en worden aangestuurd door de controller Directie Uitvoering (en de regiocontrollers). De orderadministratie centraal valt onder hoofd financiën en administratie.

4.4.2 Functionele aansturing

Naast de hiërarchische overleggen zijn de navolgende aanvullende overleggen voorzien:

- Controllersoverleg (controller Directie Uitvoering/Regio's en control Centraal);
- Overleg contractcontrol (contractcontrollers o.l.v. controller Directie Uitvoering/Regio's);
- Kwartaaloverleggen (concerncontroller, controller Directie Uitvoering respectievelijk regio Zuid Holland en desbetreffende contractcontroller); onderwerpen: kwartaalrapportage, specifieke onderwerpen betreffende het contractcluster; en indien aan de orde: de (voorbereiding van de) décharge;
- Overleg control centraal-risicomanagement centraal
- Overleg van orderadministrateurs (onder leiding van hoofd Financiën & Administratie).

Hierna volgen in een aantal statements uitgangspunten die zullen gelden bij de verdere uitwerking van de processen en procedures (zie hoofdstuk 10) m.b.t. de controlfunctie:

- de controller fungeert als kritische geweten (bewaking kaders en normen) van een organisatieonderdeel en is ten opzichte van de lijnbaas van het onderdeel hiërarchisch onafhankelijk;
- de controller is binnen het onderdeel waar hij werkzaam is lid van het team en gedraagt zich ook zo;
- de controller kan indien nodig (kaders en/of normen worden onvoldoende gerespecteerd) escaleren naar zijn hiërarchische baas (de concerncontroller). De lijnbaas van het onderdeel waar hij werkzaam is wordt door hem hiervan gemotiveerd op de hoogte gesteld;
- de concerncontroller verzorgt het p-beleid en –beheer van alle onder hem ressorterende controllers. De dagelijkse leiding van de contractcontrollers wordt verzorgd door de de controller bij de DU (en de regiocontroller);
- de concerncontroller zorgt er voor dat het controlstelsel op orde is. Persoonlijk zorgt hij voor onderdeel overstijgende analyses en advisering, de noodzakelijke samenhang tussen de onderdelen, levert een bijdrage aan strategievorming op DRB-niveau en de wisselwerking met de externe stakeholders (V&W, ProRail, accountants, andere onderzoekers etc.);
- De lijnchef's zijn eindverantwoordelijk voor het door hen gevoerde financieel economische beleid en beheer en leggen daarover in de reguliere rapportagesystematiek verantwoording af. De onderdeelcontroller tekent eveneens de schriftelijke verantwoordingen (kaders en normen niet overschreden; informatie juist en volledig).

5 Human resource management

5.1 Doelstelling

Het doel van de centrale afdeling HRM is het bevorderen van een optimale beschikbaarheid en inzet van ingehuurde arbeidscapaciteit tegen een acceptabele prijs en een effectieve samenwerking tussen management en medewerkers.

Om de doelen te kunnen realiseren worden centrale HRM-kaders ontwikkeld en het lijnmanagement ondersteuning en service geboden bij toepassing en uitvoering van het personeelsmanagement. Verder wordt vorm en inhoud gegeven aan het relatiebeheer met de externe bureaus en worden prijsonderhandelingen gevoerd.

5.2 Verandering

In tegenstelling tot de huidige situatie worden de HRM-werkzaamheden met ingang van 1-1-2004 -om redenen van efficiency en tot behoud van voldoende kritische massa- gecentraliseerd waarmee de in de regio uit te voeren werkzaamheden zowel hiërarchisch als functioneel onder de centrale HRM-afdeling te Utrecht gebracht worden.

Het voordeel hiervan is dat bij een zich doorzettende vermindering van beschikbare HRM-uren er betere waarborgen geboden kunnen worden voor flexibele inzet en continuïteit.

De beschikbaarheid van HRM-capaciteit op locatie blijft voornamelijk voortbestaan. Ondanks alternatieven heeft de gebruiker nog steeds een nadrukkelijke voorkeur voor fysieke aanwezigheid van een p-functionaris op de locatie zelf. Omdat er met een verminderend aantal uren 3 locaties moeten worden bediend leidt dit wel tot een verhoging van de reisintensiteit- en kosten.

5.3 Hoofdtaken

De hoofdtaken van de afdeling HRM bestaan uit:

- ontwikkeling van centrale beleidskaders op het terrein van HRM en daarbij zorgdragen voor besluitvorming en implementatie binnen de organisatie.
- advisering en ondersteuning van het lijnmanagement op het terrein van HRM
- verzorgen van het personele mutatieverkeer en de administratie / registratie in geautomatiseerde systemen
- factuurverwerking en contractafwikkeling
- relatiebeheer externe bureaus
- beheer van de geautomatiseerde systemen DBS en URS

6 Kwaliteitsborging

6.1 Doelstelling

De centrale afdeling Kwaliteitsborging heeft ten doel:

- Toetsen van naleving en handhaving van in- en extern gemaakte procesafspraken. Hiertoe worden door de afdeling Kwaliteitsborging de organisatiebeschrijving en vastgestelde werkmethoden in het kwaliteitssysteem opgenomen, geactualiseerd en getoetst;
- Beleidsaandacht voor externe kwaliteitsborging;
- Onderzoeken en audits door derden te begeleiden en opvolging te bewaken;
- Bij te dragen aan behoud en overdracht van kennis richting ProRail en RWS

Daarmee is de afdeling de hoeder van de uniformiteit binnen de organisatie.

6.2 Verandering

Binnen de PoBr vinden veranderingen plaats die gevolgen hebben voor de taakinvinging van de afdeling. De projectvoortgang leidt tot accentverschuivingen naar:

1. het opstellen en implementeren van werkmethoden op het gebied van oplevering, overdracht, décharge en nazorg;
2. het organiseren van de eindverantwoordiging naar én beoordeling door onze opdrachtgevers;
3. het organiseren van de rol van EKB bij de oplevering, o.a. van kwaliteitsdossiers en in toenemende mate afhandelen van specifieke EKB gerelateerde vraagstukken welke in de eindfase van het project aan de orde zullen komen (m.n. handhaving en toepassing specificaties).

Direct gevolg van de organisatieveranderingen voor de afdeling is:

- het ontwikkelen van kennis & expertise op deze gebieden en een verschuiving van aandacht en inzet naar deze gebieden.

6.3 Hoofdtaken

- Onderhoud, ontwikkeling en toetsing van het in- en externe kwaliteitssysteem van de PoBr;
- Vertegenwoordigen van de PoBr in de werkgroep Kennismanagement Grote Projecten van RWS en onderhouden contact met Kennismanagement initiatief binnen ProRail. Het leveren van een bijdrage aan het opzetten en monitoren van kennisuitwisseling tussen PoBr en genoemde partijen.
- Begeleiden van externe onderzoeken - zowel procedureel als inhoudelijk.

7 Planning

7.1 Doelstelling

Doelstelling van de centrale afdeling Planning is het borgen en tijdig genereren van juiste stuurinformatie over de referentie TIJD binnen de gehele projectorganisatie.

Genoemde informatie maakt onderdeel uit van de centrale sturing op de referenties Tijd, Geld en Scope en dient ter ondersteuning van de DRB bij de externe verantwoording aan de formele opdrachtgever van het project.

7.2 Verandering

De meest in het oog springende verandering is dat alle deelbestanden niet langer door de centrale afdeling Planning tot één hoofdbestand worden samengevoegd maar door de afdeling Planning van de Directie Uitvoering (DU)

Daarnaast zullen door onderbrenging van het operationeel beheer van het bestand bij DU, diverse analyses niet langer centraal maar bij DU worden uitgevoerd.

Centraal gewenste producten zullen zoveel mogelijk door de afdeling Planning van DU worden geleverd.

Voorwaarde voor deze constructie is:

- een stevige functionele relatie tussen het Hoofd van de centrale planningsafdeling en het Hoofd Planning van DU;
- de mogelijkheid om op centraal niveau, het Hoofd van de afdeling Planning DU, rechtstreeks opdracht voor facilitaire ondersteuning te kunnen geven.

Via deze lijn is het vervolgens mogelijk om snel over de noodzakelijke informatie te kunnen beschikken ten behoeve van centraal gebruik.

Tegelijkertijd is het wenselijk dat specifieke kennis die thans aanwezig is op centraal niveau ook ingezet kan worden bij DU. Daarover zullen praktische samenwerkingsafspraken gemaakt worden om daarmee de meest efficiënte inzet voor de Projectorganisatie te kunnen bereiken

7.3 Hoofdtaken

- bewaking van de referentie TIJD binnen de projectorganisatie;
- centrale kader- en normstelling voor het planning instrumentarium;
- toetsing van planningsresultaten aan centrale kaders en normen;
- bewaking van een juiste toepassing van de voorgeschreven systematiek;
- behoud en borging van de noodzakelijke specialistische vakkennis binnen het project;
- adviseren DRB aangaande beleid.

8 Services

De afdeling Services bestaat uit drie verschillende disciplines Informatie Management, Facilitair management en Documentaire informatie Voorziening (DIV).

8.1 Doelstelling

Doelstelling van de afdeling Services is de beleidsbepaling en het efficiënt aanbieden aan de totale PoBr-organisatie van diensten en hulpmiddelen op het gebied van geautomatiseerde informatie voorziening en documentaire informatievoorziening. Voor de locatie Utrecht worden daarnaast facilitaire diensten geleverd. De diensten omvatten een complete cyclus van beleidsvorming, ontwikkeling van de bouwstenen om dit beleid te kunnen uitvoeren, de uitvoering, implementatie en evaluatie en onderhoud.

8.1.1 Informatiemanagement

- draagt zorg voor creatie en instandhouding van de (geautomatiseerde) informatievoorziening bij de PoBr.
Praktisch betekent dit dat onder aansturing van IM de navolgende taken worden verricht:
 - aanleg en beheer van de ICT-infrastructuur (hardware, systeemsoftware) en de IT-applicaties;
 - ondersteuning door een helpdesk
 - bieden van tweedelijns support.

Ten einde uitwisselbaarheid van informatie te waarborgen en omdat het past in het efficiency streven wordt een uniforme informatievoorziening sterk op prijs gesteld; het is de taak van de eenheid IM om deze uniformiteit zoveel mogelijk te waarborgen.

8.1.2 Documentaire informatievoorziening (DIV)

- formuleert beleid en concrete procedures over werkwijze en gebruik van hulpmiddelen bij het beheer van documenten, de beheersing van de informatiestromen en de inrichting van de archieven van de Projectorganisatie Betuweroute. Daarbij hoort ook adviseren over invoering ervan binnen contractteams en stafafdelingen en toezien op naleving van deze richtlijnen. Bij de formulering van dit beleid wordt, zeker in verband met toekomstige overdracht, rekening gehouden met het algemene Prorail-beleid;
- houdt een Semi-statisch Centraal Archief in Utrecht in stand.
- Accepteert, bij voldoende kwaliteitsniveau, de oplevering van archieven van contractteams en wordt verantwoordelijk voor de toegankelijkheid van deze archieven bij Eurostorage.

8.1.3 Facilitair management

Draagt ten behoeve van de Utrechtse organisatie zorg voor:

- adequate organisatie van huisvesting en onderhoud;
- inrichting en onderhoud van de kantoorgebouwen en de daarmee verband houdende diensten en middelen ten behoeve van de Utrechtse organisatie.

8.2 Verandering

De gewijzigde organisatievorm vanaf 2004 heeft geen ingrijpende gevolgen voor de afdeling Services.

Op de geplande afbouw van het aantal te ondersteunen werkplekken wordt wel geanticipeerd. Zo vertrekt de coördinator van de Helpdesk per 1 november 2003 en zal niet worden vervangen. Resterende taken worden vooral belegd bij Technisch Beheer.

Daarnaast is verandering waar te nemen in de belegging van het ICT-regiobeheer. Dit was vroeger hiërarchisch ondergebracht binnen de regio's (functioneel binnen IM). Gezien de afbouw van de regio's zal de ICT-dienstverlening in de regio Zuid-Holland vanaf 1 oktober 2003 worden verleend vanuit de Helpdesk in Utrecht. Vanaf 1 januari 2004 geldt dit ook voor Gelderland/BB&SI.

Verder geldt dat in 2004 nog meer de nadruk komt te liggen op beheer en instandhouding van bestaande hulpmiddelen en diensten; nieuwe ontwikkelingen zijn er nauwelijks. Er is dan ook een afbouw in de capaciteit van medewerkers die zich hiermee bezig houden.

8.3 Hoofdtaken

8.3.1 Informatiemanagement

- **Het ter beschikking stellen van een ICT-Helpdesk**

De ICT-Helpdesk is een eerste meldpunt voor medewerkers om vragen en problemen met ICT-hulpmiddelen. De Helpdesk kan een groot deel van de vragen zelf behandelen, of anderszins een beroep doen op zgn. tweedelijns deskundigen

- **Uitvoeren van ICT Technisch beheer**

Ontwerpen, ontwikkeling en instandhouding van de technische infrastructuur voor geautomatiseerde informatievoorziening binnen de PoBr. Dit behelst het laten werken van (file)servers, Locale netwerken, Wide Area Network, PC's, printers, etc. Bij problemen hiermee is de afdeling, na de Helpdesk, de zgn. tweede lijns-beheerder.

- **Functioneel beheren van ICT-toepassingen**

Afstemming van ICT-toepassingen op de bedrijfsprocessen. Hiertoe worden via zgn. 'functionele ontwerpen' specificaties vastgesteld, die uiteindelijk door een applicatiebeheerder in programmatuur wordt verwerkt.

- **Ontwikkelen en beheren van ICT-toepassingen**

Ontwikkeling en aanpassing van computerprogramma's.

8.3.2 Documentaire Informatievoorziening

- Advisering over dossiervorming en documentbeheer toezien op naleving van procedures
- Instandhouding van het centrale archief

- Acceptatie van opgeleverde archieven van het contractteam en ontsluiting van archieven die bij Eurostorage zijn opgeslagen.

9 Afstemming

Gezien de veranderingen binnen de organisatie is er een behoefte aan een vernieuwing van de overlegstructuur. Het gaat hierbij niet om de rapportage structuur. De rapportagestructuur is zorgvuldig ontwikkeld, wordt adequaat toegepast en wordt daarom buiten beschouwing gelaten

9.1 Interne afstemming

De overleggen binnen de directie Projectbeheersing zijn vorm gegeven op basis van de Betuweroutebreed opgestelde uitgangspunten. Deze uitgangspunten zijn als volgt:

- gewenste sturing door lijn op basis van mandaatregeling. Sturing vindt op basis van opgestelde rapportages plaats in overleggen;
- organisatiekwaliteit en passende werkcultuur borgen door samenhang en integraliteit (cement/onderstroom) creëren.
- structureel vakoverleg tot behoud en ontwikkeling van kwaliteit zal efficiënt maar structureel worden ingericht;
- 'haal- en brengplicht' is vanuit historie en decentraal karakter geen vanzelfsprekendheid, geografische en interne cultuurverschillen vereisen expliciete stimulering van informatie uitwisseling aanvullend op de formele besluitvormingsmomenten.

Binnen de overlegstructuur van de Betuweroute worden 3 vormen van overleg onderscheiden, te weten:

1. Besluitvormende overleg dan wel overleg ter voorbereiding van besluitvorming;
2. Vakoverleg;
3. Overleg ter bevordering en behoud van de inhoudelijke en sociale cohesie

De directie Projectbeheersing hecht veel waarde aan een efficiënte besluitvorming en het creëren van samenhang. Projectbeheersing draagt zorg voor een goede verantwoording middels het opstellen van kaders en normen en het toetsen van deze. Voor een optimale uitvoering spelen coördinatiemechanisme dan ook een belangrijke rol. Vanuit Projectbeheersing ligt de nadruk op het beperken van het aantal overleggen tot het noodzakelijk minimum en het versterken van de integrale samenhang.

Gezien bovenstaande betekent dit voor de directie Projectbeheersing dat op de navolgende wijze invulling zal worden gegeven aan de interne afstemming.

9.1.1 Besluitvormend overleg

Zoals afgesproken legitimeert de mandaatregeling de besluitvorming. Dit wil zeggen dat de gemandateerde functionarissen naar eigen inzicht bepalen welke vormen van overleg zij aanvooraangaand aan besluitvorming wenselijk achten. Het is echter wel van belang dat de besluitvorming plaatsvindt conform de kwaliteitsprocedures en met respect voor de raadgevende functionarissen. Dit impliceert o.a. een beargumenteerde terugkoppeling door de besluitvormer van door hem/haar genomen besluiten.

Een belangrijk overleg in dit kader is het sturingsgesprek tussen de DRB en de DPB. Dit

overleg vindt elk kwartaal plaats en is bedoeld om de stand van zaken door te nemen en knelpunten te bespreken.

Daarnaast zullen er maandelijks bilaterale overleggen gevoerd worden tussen de DPB en de DRB. De onderwerpen van dit overleg kunnen verschillen. Het gaat echter altijd om zaken die om koersbepaling e/o besluitvorming vragen. Om deze besluiten vast te kunnen leggen zal elk bilateraal genotuleerd worden en mede daarom bijgewoond te worden door de directiesecretaris. Daarnaast zal de DPB aanwezig zijn bij de bilateralen tussen de DRB en de DU en regiodirecteuren. Reden hiervoor is het borgen van de aandacht voor de handhaving van de referenties en het van daaruit signaleren van de consequenties voor de projectbeheersing.

9.1.2 Vakoverleg

Elk afzonderlijk onderdeel zal interne afstemming organiseren met betrekking tot het werkveld. Hierbij is het van groot belang dat de overleggen integraal worden vormgegeven. Dit betekent dat de vakoverleggen plaats zullen vinden met betrokkenen door de gehele organisatie. Hieronder worden overleggen verstaan zoals: plannersoverleg, controllersoverleg, etc. Het is aan elk van de hoofden van de eenheden van DPB om q.q. dit overleg op hun terrein te initiëren en goed te laten verlopen.

9.1.3 Overleg ter bevordering van de inhoudelijke en sociale cohesie

Deze overleggen hebben niet primair als doelstelling zorgvuldige besluitvorming of kennisuitwisseling. Het voornaamste doel is het creëren van betrokkenheid en het bevorderen van de samenwerking.

Een regulier overleg door de organisatie heen is belangrijk om de aansluiting met de uitvoering goed te kunnen waarborgen. Het is daarom ook ten zeerste aan te bevelen het RCO in stand te houden. Nadat de regio's zijn opgeheven kan dit overleg gecontinueerd worden met enkel de uitvoering. Daarnaast speelt het sleutelfunctionarissenoverleg een grote rol in de aansluiting. Het voornaamste doel van dit overleg is het bijeenbrengen van personen op sleutelposities door de gehele organisatie heen.

Op centraal niveau speelt de integrale samenwerking eveneens een belangrijke rol. Dit betekent dat er veel waarde wordt gehecht aan afstemming tussen PB en ST&O. Deze afstemming zal op maandelijkse basis plaatsvinden tussen de afdelingen PB en de ST&O. Het voornaamste doel van deze bijeenkomst is het bevorderen van de sociale cohesie en het stimuleren van onderlinge afstemming. De onderwerpen die aan bod zullen komen zijn onderdeel overstijgend en hebben betrekking op o.a. de gehele stafafdeling, het gehele project, de externe omgeving etc. Hierbij valt te denken aan de behandeling van onderwerpen op strategisch niveau, het bespreken van externe of interne ontwikkelingen, terugkoppeling van belangrijke besluiten/overleggen etc. DPB en de DST&O zullen op reguliere basis met elkaar overleggen.

Tevens zal er overleg plaatsvinden tussen de afdelingshoofden van Projectbeheersing. Dit zal plaatsvinden elk kwartaal voorafgaand aan het kwartaalgesprek tussen de DRB en DPB. De inhoud van dit overleg zal bestaan uit een terugblik op het afgelopen kwartaal en het bespreken van mogelijke knelpunten in het komende kwartaal.

Daarnaast zullen incidenteel (tijdelijke) overleggen worden opgestart in de vorm van

werkgroepen, stuurgroepen, eenmalige bijeenkomsten e.d. Het gaat hierbij om het behandelen van actuele onderwerpen welke vragen om extra aandacht. Voorbeelden hiervan zijn bijeenkomsten in het kader van de implementatie van de nieuwe organisatie, sessies ter voorbereiding op het Bedrijfsplan e.d.

9.2 Externe afstemming

Zoals in hoofdstuk 2 beschreven, is een adequate wisselwerking met externe stakeholders van groot belang. Binnen Projectbeheersing vinden momenteel tal van externe overleggen plaats. Het gaat hierbij o.a. om kwartaalgesprekken met Prorail, het Voortgangsoverleg met het ministerie van V&W, het overleg met accountants, andere externe onderzoekers, detacheerders, certificeerders, leveranciers van producten en diensten etc. Deze overleggen blijven de komende periode van groot belang.

Vanuit de ontwikkeling van kennismanagement wordt overigens verwacht dat de wisselwerking met derden om kennis en ervaring te delen verder zal toenemen.

9.3 Implementatie

Het is aan te bevelen deze implementatie van de nieuwe organisatie per 1-1-2004, op Betuwebreed niveau vorm te geven. Daarnaast vergt de nieuwe organisatiestructuur ook binnen Projectbeheersing zelf een implementatieaanpak. De directie eenheid Projectbeheersing heeft binnen de organisatieontwikkeling, m.u.z.v. de veranderde aansturing van de controllers, geen grote veranderingen ondergaan. Het accent ligt daarmee vooral op het doen. Het is echter wel aan te bevelen stil te staan bij de organisatie ontwikkeling en kritieke facetten zoals communicatie, samenwerking en verankering niet onderbelicht te laten. De omgeving van Projectbeheersing verandert en het project gaat een andere fase in. In deze is het belangrijk om aandacht te besteden aan projectbeheersing als geheel en de onderlinge samenwerking in het bijzonder. Dit zal mede gedaan worden door het organiseren van interactieve sessies en te sturen op het consequent uitdragen van uniformiteit.

10 Procedures

10.1 Algemeen

Voor een adequate projectbeheersing is een robuuste infrastructuur in de vorm van geautoriseerde en schriftelijk vastgelegde processen en procedures een vereiste. De organisatieontwikkeling brengt met zich mee dat procedures -zowel inhoudelijk als qua naamgeving - kunnen veranderen. De afdeling Kwaliteitsborging zal het kwaliteitshandboek en de procedures, waar nodig, aanpassen aan de organisatie zoals beschreven in de inrichtingsplannen van Uitvoering, Strategie, Techniek & Omgevingsmanagement, Projectbeheersing en MCB.

Tevens heeft de organisatieontwikkeling consequenties voor de interne kwaliteitsborging, hetgeen hieronder beschreven. Externe Kwaliteitsborging is geregeld in de contracten met de aannemers. In principe zijn hiervoor geen aanpassingen van procedures noodzakelijk. Hier zal het accent vooral moeten liggen op de handhaving van het vigerende EKB-concept.

10.1.1 Interne kwaliteitsborging

In het kader van Interne Kwaliteitsborging moet het Kwaliteitshandboek (KHB) aangepast worden aan de organisatieontwikkeling per 1 januari 2004. Het betreft dan met name de beschrijving op hoofdlijnen van de organisatie met de uitgangspunten c.q. principes als ook de daar bijbehorend overlegstructuur (zie hoofdstuk 9).

Een recente update van het systeem heeft geleerd dat het verstandig is om tegelijkertijd andere noodzakelijke aanpassingen door te voeren. Dit van belang omdat zodoende de aansluiting tussen theorie (het systeem) en de praktijk blijft gewaarborgd, hetgeen van belang is voor het behoud van het certificaat. In het verlengde daarvan is het bij onderzoeken door derden eveneens van groot belang dat er bij de PoBr aantoonbaar wordt gewerkt conform het vigerende kwaliteitssysteem.

10.2 Aanpassing procedures Projectbeheersing

Meer specifiek gezien heeft de organisatieontwikkeling consequenties voor de navolgende onderdelen:

- Finance & Control

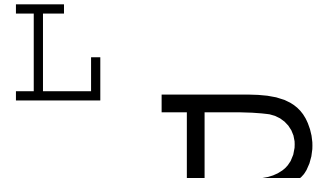
De procedures met betrekking tot Finance & Control zullen moeten worden aangepast gezien het feit dat de concerncontrollers functioneel bij uitvoering behoren maar hiërarchisch onder verantwoordelijkheid vallen van Projectbeheersing.

- Planning

De Planning-procedure moet aangepast worden als gevolg van onderbrenging van het samenvoegen van de PPBR door het planningsteam DU.

- Services

De interne ICT-procedures zijn vastgelegd in het Helpdesk-systeem (Topdesk). ER wordt actief gestuurd om deze simpel, compleet en werkend te krijgen. Via het Helpdesk-systeem kunnen t.z.t. ook gebruikers deze procedures inzien en eenvoudig initiëren (aanvragen starten, etc.)



De interne DIV-procedures (orderingsplannen, etc.) worden door het Hoofd DIV vastgelegd en bewaakt. Het gaat dan met name om interne procedures van het Centraal Archief over coderen etc. Deze zijn recent herzien, en zijn nu op maat. De PoBr brede procedures (Documentbeheer, Beheer Informatiestructuur, Facilitaire zaken) behoeven geen aanpassing.

11 Personele Formatie en overige kosten

11.1 Personele kosten

De formatie van de Directie projectbeheersing geeft over de periode 2004 t/m 2006 een duidelijke afname van het aantal formatieplaatsen te zien.

Bij een zich doorzettende afbouw van de formatie wordt een keer een ondergrens bereikt voor wat betreft de beschikbaarheid van personeel voor de nog resterende uren. Dit vraagt zowel acceptatie aan de kant van de gebruikers voor wat betreft een afnemend dienstverleningspakket als creativiteit en ondernemerschap aan de kant van de aanbieder.

De geraamde formatie van project beheersing geeft - tentatief - het volgende beeld te zien met een vertaling in zowel formatieplaatsen als kosten;

Formatieplaatsen in fte

Afdeling	2004	2005	2006
Directie	1.0	0.7	0.7
Finance & Control	16.0	12.5	8.0
Human Resource Management	2.9	2.0	1.5
Kwaliteitsborging	2.7	2.0	1.4
Planning	0.45	0.45	0.45
Services	12,5	10.2	4.8
Totaal	35,55	27.85	16.85

Voor de formatie die benodigd is voor de afwikkeling van het project na 2006 is geen formatie opgenomen maar een bedrag gereserveerd dat in 2006 op grond van het dan geldende inzicht voor dat doel zal worden ingezet.

Kosten in € x 1000¹

Afdeling	2004	2005	2006	Totaal
Directie	241	161	161	563
Finance & Control	2.100	1.700	1.300	5.100
Human Resource Management	367	258	200	825
Kwaliteitsborging	367	243	178	788
Planning	111	111	111	333
Services	1.188	1.003	606	2.797
Totaal	4.374	3.476	2.556	10.406

¹ Bij berekening van de kosten is uitgegaan van gemiddeld 1700 facturable uren per jaar bij een fulltime inzet en het prijspeil 2003.

11.2 Overige kosten

Kosten in € x 1000

Categorie	2004	2005	2006	Totaal
Huisvesting	400	200	100	700
Kantoor inventaris/telecom	200	100	100	400
Automatisering	600	400	100	1.100
Dienstverlening/adviseurs	100			100
Overige personeelskosten	100	100		200
Totaal	1.400	800	300	2.500

11.3 Kosten na 2006

Zoals zojuist al aangeven is voor de projectafwikkeling in 2007 e.v. jaren slechts een bedrag opgenomen. Dit gaat om een bedrag van € 1 mln. (stelpost!). Daarnaast bestaat de verwachting dat na décharge resttaken de aandacht zullen vragen. Het gaat hierbij o.a. om taken van financiële aard, welke gecoördineerd worden door de Manager Contract beëindiging, maar zullen worden uitgevoerd door de staf. Deze resttaken zijn nog niet mee genomen in de begroting. Indien nodig zal hiervoor extra geld beschikbaar moeten worden gesteld. Tevens kan de voorbereiding op de exploitatie van invloed zijn op het budget. Hiervoor is eveneens nog geen geld beschikbaar gesteld. Tot slot geldt vanzelfsprekend dat de raming is gebaseerd op referentiemijlpalen passend binnen MP 7.0

11.4 Totale kosten

Over de periode 2004 t/m 2007 bedragen de totaal geraamde kosten € 13.9 mio, hetgeen inclusief kosten voor de projectafwikkeling is, maar exclusief kosten met betrekking tot resttaken en de voorbereiding op de exploitatie.

De komende jaren zal het de kunst zijn om de continuïteit en kwaliteit van de dienstverlening zo veel mogelijk te waarborgen en de kosten hiervoor binnen acceptabele grenzen te houden.

Om dit goed te kunnen sturen is het van belang om duidelijkheid te bieden over de te volgen richting op het moment dat bedoelde ondergrens bereikt wordt. Op basis van huidig inzicht zou het twee kanten op kunnen gaan:

1. nog resterende werkzaamheden kunnen aan Prorail-RIB onderdelen overgedragen worden;
2. Voorwaarde hierbij is dat Prorail-RIB daar ook toe bereid is. binnen de PoBr wordt een minimale restformatie aangehouden. Voorwaarde hierbij is dat de PoBr bereid is de kosten hiervoor op te brengen.

Bijlage 1

Formatie per afdeling

- **FORMATIE DIRECTIE**

Formatieplaatsen in fte

Functie	2004	2005	2006
Directeur	1,0	0,7	0,7
Totaal	1,0	0,7	0,7

Kosten in € x 1000

Functie	2004	2005	2006
Directeur	241	161	161
Totaal	241	161	161

- **FORMATIE FINANCE & CONTROL**

Op grond van de besluitvorming van het DT (orderadministratie decentraal niet bij F&C; control Zuid Holland per 1 - 1 - 2004 bij F&C; ondersteuning afbouw Gelderland) kan thans nog alleen een totaalbeeld worden gegeven. Nadere uitwerking dient nog plaats te vinden.

Formatieplaatsen in fte

	2004	2005	2006
Control Centraal			
Manager F&C	1.0	1.0	1.0
Medewerker control centraal	0.9	0.9	0.9
Control stafafdeling	0.9		
Administratie Centraal			
Hoofd financiële administratie	0.9	0.9	0.9
Medewerker financiële administratie	0.5	0.5	
Control Uitvoering			
<i>Centraal</i>			
Hoofd control uitvoering	1.0	1.0	1.0
Medewerker control	1.5	1.5	0.5
<i>Bovenbouw & SI</i>			
Controllers	2.5	3.0	3.0
<i>Onderbouw Gelderland</i>			
Contractcontrollers	1.8	0.5	
Controller algemeen	0.5	0.3	
<i>Zuid Holland</i>			

Regiocontrollers	1.0		
Controller Havenspoor	1.0	1.0	
Controller Kijfhoek / Barendrecht	1.0	1.0	
<i>Orderadministratie F&C</i>			
Centraal	1.4	0.9	0.9
Totaal	16	12.5	8

Kosten in € x 1000

	2004	2005	2006
Totaal	2.100	1.700	1.300

In bovenstaande formatie zijn dus geen decentrale orderadministrateurs begrepen.

- **FORMATIE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT**

De HRM-formatie zal gedurende de periode tot en met 2006, in omvang afnemen. De mate waarin dit gebeurt is een niet geheel autonoom proces en hangt in belangrijke mate af van het verloop van de afbouwscenario's van de rest van de PoBr-organisatie.

De HRM-formatie ademt dus mee met de omvang van de totale PoBr-organisatie !

Onderstaand is een tentatieve raming gemaakt van de afdeling in formatieplaatsen en kosten wat het volgende beeld te zien geeft:

Formatieplaatsen in fte

Functie	2004	2005	2006
Manager	0.8	0.6	0.5
Consulent	1.0	0.6	0.5
Medewerker	0.3	0.2	0.1
Orderadministrateur	0.8	0.6	0.4
Totaal	2.9	2.0	1.5

Kosten in € x 1000

Functie	2004	2005	2006
Manager	165	124	103
Consulent	96	57	47
Medewerker	21	14	8
Orderadministrateur	85	63	42
Totaal	367	258	200

- **FORMATIE KWALITEITSBORGING**

De afdeling bouwt af volgens onderstaand formatieoverzicht. Hierbij dient te worden opgemerkt dat de continue organisatieontwikkeling, waarin de PoBR zich sinds 2001 bevindt een behoorlijke inspanning vergt om alleen al het kwaliteitssysteem up-to-date en de certificering in stand te kunnen houden. Hierbij dient te worden opgemerkt dat de afdeling al haar werkzaamheden verricht in het kader van de projectbeheersing en richting certificerende instantie slechts vertaalslagen worden gemaakt.

Formatieplaatsen in fte

Functie	2004	2005	2006
Hoofd KB	0.6	0.4	0.4
Adviseur KB	2.1	1.6	1
Totaal	2.7	2.0	1.4

Kosten in € x 1000

Functie	2004	2005	2006
Hoofd KB	118	78	78
Adviseur IKB	249	165	100
Totaal	367	243	178

- **FORMATIE PLANNING**

Omdat een deel van de werkzaamheden van de afdeling zullen wijzigen, wijkt de opgave voor de benodigde formatie af van de inschatting welke gedaan is ten tijde van het opstellen van het Bedrijfsplan 2003.

De oorspronkelijke opgave was hoger maar kan nu worden teruggebracht naar een lager aantal. De opgave is nu als volgt:

Formatieplaatsen in fte

Functie	2004	2005	2006
Hoofd	0.45	0.45	0.45
Medewerker	p.m.	p.m.	p.m.
Totaal	0,45+ p.m.	0,45+ p.m.	0,45+ p.m.

Toelichting p.m.: wanneer binnen de eenheid Planning van de Directie Uitvoering voldoende faciliteiten t.b.v. de ondersteuning van de centrale taken zijn geborgd kan een personele voorziening op centraal niveau achterwege blijven. Bij de opstelling van het bedrijfsplan 2004 zal terzake de balans worden opgemaakt.

Kosten in € x 1000

Functie	2004	2005	2006
Hoofd	111	111	111
Medewerker	p.m.	p.m.	p.m.
Totaal	111+ p.m.	111+p.m.	111+p.m.

- **FORMATIE SERVICES**

In grote lijnen loopt de formatie parallel aan de raming in het Bedrijfsplan 2003. Of de hierin opgenomen afbouw van de formatie wordt gerealiseerd zal in belangrijke mate afhangen van het tempo van afbouw van de regio's.

Er is vanuit gegaan dat regio Gelderland begin 2004 zo goed als afgebouwd is. De ICT ondersteuning kan dan omlaag, met begin 2004 nog een piekje om juist die afbouw te ondersteunen, en de geplande migratie naar Windows XP te kunnen uitvoeren.

Op het DIV-terrein is ook een afname in formatie gepland. Het lijkt er echter op dat juist de oplevering/overdracht van contractteams in Gelderland en de EDM-inspanning voor BB&SI extra werk opleveren. Daarom is hiervoor 0,5 FTE meer gepland ten opzichte van de eerdere raming.

Formatie in fte's

Functie	2004	2005	2006
Hoofd Services	0,7	0,5	0,5
Technisch Beheer			
Coordinator	1,0	1,0	0,6
Medewerker	2,2	1,6	0,0
Helpdesk			
Medewerker	1,6	1,2	0,6
Functioneel Beheer			
Medewerker	1,8	1,5	1,0
Applicatie Beheer			
Medewerker	0,8	0,5	0,5
Docu. Info. Voorziening			
Hoofd	0,8	0,8	0,8
Adviseur	1,3	0,8	0,8
Medewerker	1,8	1,8	0,0
Facilitaire Zaken			
Huismeester	0,5	0,5	0,0
Totaal	12,5	10,2	4,8

Kosten in € x 1000

Functie	2004	2005	2006
Hoofd Services	105	75	75
Technisch Beheer			
Coordinator	98	98	59
Medewerker	215	156	0

Helpdesk			
Medewerker	156	117	59
Functioneel Beheer			
Medewerker	226	226	150
Applicatie Beheer			
Medewerker	75	75	75
Docu. Info. Voorziening			
Hoofd	97	97	97
Adviseur	148	91	91
Medewerker	42	42	0
Facilitaire Zaken			
Huismeester	26	26	0
Totaal	1.188	1.003	606