

Contractclosedown en decharge

Betuwroute

Plan van aanpak

opgesteld door

Maaïke Rutten

Kenmerk

BR/CCD/00/648133

versie

1

datum

15 oktober 2004

bijlage(n)

5

Status

Definitief

geautoriseerd door/paraaf

Drs. Theo M.J. van Bekkum

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 Betuwroute.

Projectorganisatie Betuwroute afdelingLaan van Westroijen 6
4003 AZ TielPostbus 6038
4000 HA Tiel**t** +31 344 69 85 61
f +31 344 69 85 85

1	Inleiding en Achtergrond	3
1.1	Aanleiding	3
1.2	Doelstelling	3
1.3	Basisdocumenten	3
1.4	Leeswijzer	4
2	Project Contractclosedown	Fout!
	Bladwijzer niet gedefinieerd.	
2.1	Aangetroffen situatie per 1 juli 2004	5
2.2	Organisatie	6
2.2.1	<i>Organogram</i>	6
2.2.2	<i>Taakverdeling</i>	7
2.3	Aanpak en werkwijze	7
2.3.1	<i>Algemeen</i>	7
2.3.2	<i>Afbakening projectscope</i>	8
2.3.3	<i>Afbouwplannen Gelderse contracten</i>	8
2.3.4	<i>Aangepaste aanpak voor voormalige ZH-contracten</i>	8
2.4	Randvoorwaarden	8
2.4.1	<i>Planning</i>	8
2.4.2	<i>Overlegstructuur</i>	9
2.5	Financiën	9
3	Commissie Decharge	10
3.1	Opdracht	10
3.2	Organisatie	10
3.2.1	<i>Organogram</i>	10
3.2.2	<i>Taakverdeling</i>	11
3.3	Aanpak en werkwijze	11
3.3.1	<i>Planning</i>	11
3.3.2	<i>rapportagestructuur</i>	12
3.4	Financiën	12
4	Continuïteit vanaf 1 januari 2005	13.

1. Inleiding en Achtergrond

1.1 Aanleiding

Conform een eerder besluit van de DRB werden de regio's Zuid Holland en Gelderland van de PoBr per 1 juli jl. opgeheven en werden de activiteiten van de Manager Contractbeëindiging afgesloten. In een aanvullend besluit van 14 juli 2004 heeft de DRB concreet een aantal organisatorische maatregelen genomen om in de gevolgen van deze opheffing te voorzien.

In de eerste plaats besloot de DRB de aansturing van de nog na 1 juli 2004 doorlopende activiteiten van de (3) contracten in de regio Zuid-Holland, op te dragen aan de Directeur Uitvoering. In de tweede plaats werd besloten, voorlopig tot 1 januari 2005, een projectorganisatie in te richten die voorziet in de aansturing van de nog na 1 juli 2004 doorlopende onderbouwactiviteiten (5 contracten) in de regio Gelderland: het Project Contractclosedown (CCD).

Voorts dient deze projectorganisatie er zorg voor te dragen dat de contracten in de regio Gelderland zo spoedig mogelijk worden afgerond en de desbetreffende contractmanagers door de DRB kunnen worden gedechargeerd; e.e.a. cf. de hiervoor binnen de PoBr ontwikkelde dechargeprocedure.

De projectorganisatie dient daarnaast de hiervoor genoemde 3 Zuid Hollandse contracten functioneel aan te spreken en te ondersteunen om te komen tot planmatige afronding resp. decharge van de afgeronde contractclusters.

Tot slot besloot de DRB met ingang van 1 juli 2004 een commissie te installeren die belast wordt met het op orde brengen en houden van de voor het dechargeproces noodzakelijke kaders, het aanjagen van het dechargeproces en het bewaken van de uitvoering van de restpunten (van gedechargeerde contracten): de Commissie Decharge.

Hert voorliggende Plan van Aanpak beschrijft de wijze waarop het Project Contractclosedown en de Commissie Decharge vorm zijn gegeven en zullen functioneren.

1.2 Doelstelling

Doelstelling van het project Contractclosedown is de hiërarchische en functionele aansturing en begeleiding van de Gelderse contractteams naar een ordentelijke afronding van de onderbouwwerkzaamheden resp. overdracht van restpunten. Dit zelfde geldt voor de contracten van de voormalige regio Zuid Holland, met dien verstande dat de hiërarchische aansturing van deze contracten in handen ligt van de Directeur Uitvoering.

Doelstelling van de Commissie decharge is het op orde brengen en houden van de voor het dechargeproces noodzakelijke kaders, het aanjagen van het dechargeproces en het bewaken van de uitvoering van de restpunten (van gedechargeerde contracten).

1.3 Basisdocumenten

Aan dit Plan van Aanpak liggen de volgende documenten ten grondslag:

- PoBr procedure Contractclosedown en Decharge, versie 1.0 dd. 18-11-03;
- Memo BR/CCD/00/626949 d.d. 15 juli 2004; vastlegging besluiten DT van 12 juli 2004 inzake de organisatieontwikkeling m.b.t. decharge;
- Memo d.d. 20 juli 2004 van de DRB aan alle medewerkers van de PoBr inzake de besluiten organisatieontwikkeling;
- Overdrachtsdocument afrondende werkzaamheden contractclosedown Regio

Gelderland d.d. 20 juli 2004 van de voormalige regiodirecteur.

1.4 Leeswijzer

Hierna zal in hoofdstuk 2 een toelichting gegeven op de achtergrond en aanpak van het Project Contractclosedown en de Commissie Decharge. In hoofdstuk 3 wordt daarna de Commissie Decharge nader toegelicht waarna in hoofdstuk 4 tot slot aandacht wordt gevraagd voor de situatie die na 1-1- 2005 zal ontstaan.

2. Project Contractclosedown

2.1 Aangetroffen situatie per 1 juli 2004

De belangrijkste te maken constatering naar aanleiding van de door het project CCD aangetroffen situatie, luiden:

Van 1 januari 2004 tot 1 juli 2004 heeft de Manager Contractbeëindiging zorggedragen voor de Contractclosedown. In deze periode werd een goede processtructuur ontwikkeld en vastgelegd.

In verband met de afwezigheid van de MCB en vertrek van stafpersoneel, werd in het tweede kwartaal van 2004 helaas onvoldoende gestuurd op het CCD-project. Hierdoor is de voortgang van Gelderse contracten ernstig in het gedrang gekomen en zijn de contracten niet conform planning (Bedrijfsplan 2004) opgeleverd. Inmiddels is de contractmanager van BR8 gedechargeerd, de andere Gelderse contracten/ contractmanagers moeten nog worden gedechargeerd.

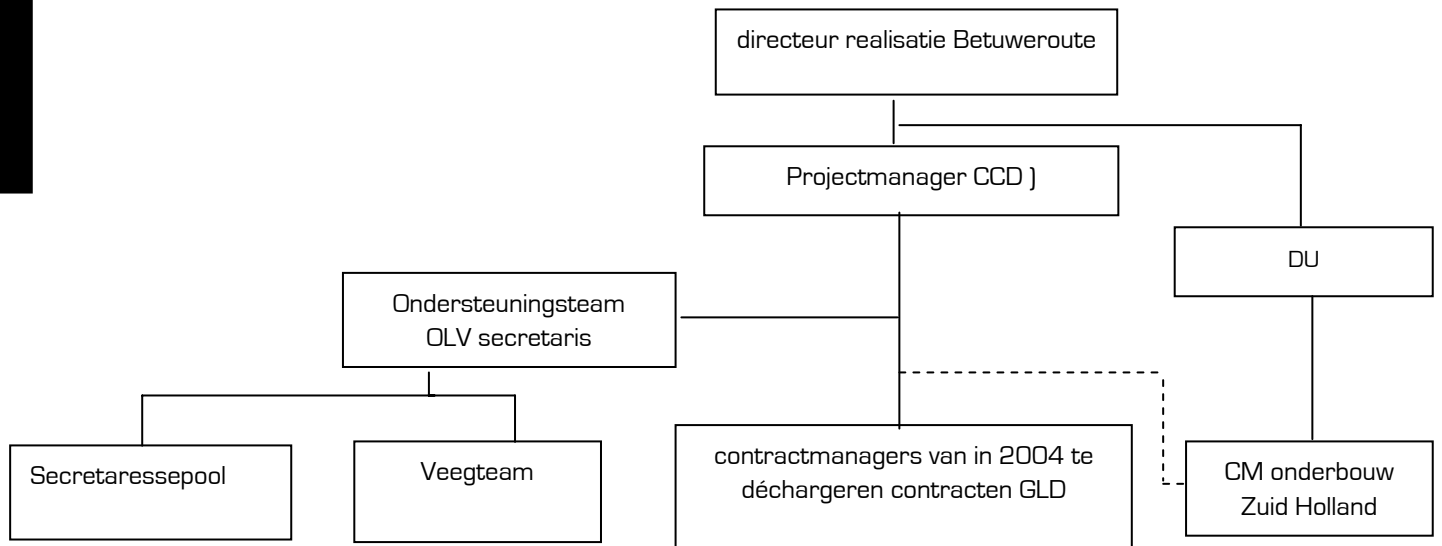
Voorts moet worden vastgesteld dat in het eerste halfjaar 2004 vanuit de MCB nauwelijks aandacht kon worden gegeven aan de concrete aanpak van de decharge van contracten/contractclusters buiten de regio Gelderland. Dit betekent dat onderdelen buiten Gelderland die in beginsel wel in 2004 voor decharge in aanmerking komen (zoals de onderbouwactiviteiten Zuid Holland; rest BR1/2; Waardse Alliantie; ruwbouw Botlek), na 1 juli 2004 van de grond af aan moesten worden opgepakt.

De DRB had met de voormalige regiodirecteuren afgesproken dat zij een integrale TSV-rapportage over het tweede kwartaal 2004 zouden achterlaten, aangevuld met een compleet overdrachtdossier waaruit de restwerkzaamheden en hiervoor beschikbare middelen zouden blijken. Er heeft voor Gelderland een overdracht plaatsgevonden bestaande uit een managementletter, financiële bijlage en een overdrachtdocument (een volledige TSV-rapportage ontbrak). Voor Zuid Holland werd wel een TSV-rapportage opgesteld maar geen overdrachtdocument dat aan de vereisten voldeed. Deze documenten waren dan ook niet voldoende voor een volledige overdracht.

Tot slot is vermeldenswaardig dat als gevolg van de hiervoor geschetste stuurloze periode in de regio Gelderland, contractmanagers een eigen tempo voor decharge hadden gekozen en soms zelfs als gevolg van uitblijvende verlengingsbesluiten, niet meer in de organisatie aanwezig waren.

Vanzelfsprekend was het aan de Projectmanager CCD om vanaf 1 juli 2004 in bovenstaande, niet eenvoudige, situatie te voorzien.

2.2 Organisatie
2.2.1 Organogram



2.2.2 Taakverdeling

Naam	Taken/verantwoordelijkheden
Projectmanager Contractclosedown	Is verantwoordelijk voor het behalen van de projectdoelstelling. Neemt mandaat over van de regiodirecteur Gelderland ter zake van sturing en verantwoording. Is eindverantwoordelijk voor organisatie, planning en personeel. Stuur functioneel de decharge van de onderbouwactiviteiten in Zuid Holland aan.
Secretaris	Secretaris is rechterhand van PM CCD en stuurt hiërarchisch de medewerkers van het veegteam/de secretaressepool aan. Is belast met de algehele coördinatie van het project. Functionele aansturing van de medewerkers uit de pool vindt plaats door de manager die belast is met de afwikkeling van het contract waaraan de medewerker van de pool is toegevoegd.
Secretaressepool: <ul style="list-style-type: none">• Marijke Willemsen• Janine Saya• Nicole Vink• Yolande Rutten	Verleent ondersteuning bij het afwerken van de contractarchieven en is flexibel inzetbaar voor ondersteuning bij administratieve werkzaamheden binnen de gehele organisatie.
"Veegteam"	In dit team participeren stafdeskundigen die het meest effectief/efficiënt vanuit een "pool" bij de contracten kunnen worden ingezet (bv. ass. contractmanager, controllers, kostendeskundigen, DIV, GJZ). Maatwerk per contract (dus waar binnen het contract effectief en efficiënt een medewerker kan worden gepositioneerd is dit heel wel mogelijk). In dit team neemt de zgn. veegmanager een bijzondere positie in. Hij voert binnen de contracten restwerkzaamheden uit en heeft in dat geval gelijke mandaten, taken en verantwoordelijkheden als een contractmanager

2.3 Aanpak en werkwijze

2.3.1 Algemeen

Doelstelling van de Contractclosedown is de sturing en begeleiding van de contractteams naar een snelle maar vooral ook ordentelijke afronding van de contracten en overdracht van restpunten.

2.3.2 Afbakening projectscope

In 2004 zullen de volgende contract(cluster)s onder de vlag van het project CCD worden gedechargeerd:

HS 1 t/m 3, HS 5

KW HSL, dive onder (Barendrecht)

Sophia, Sportlaan

BR3

BR4

BR5

BR6

KW3/BR7

2.3.3 Afbouwplannen Gelderse contracten

Per in 2004 te dechargeren contract(cluster) is een afbouwplan opgesteld. De hierin genoemde data en richtlijnen zijn in overleg met de betreffende contractmanager vastgesteld. In bijlage 1 zijn de (vijf) afbouwplannen opgenomen.

2.3.4 Aangepaste aanpak voor voormalige ZH-contracten

Aangezien binnen de Zuid Hollandse contracten slechts clusters te dechargeren zijn, is hier gekozen voor een afwijkende organisatiestructuur: hiërarchisch worden de contracten aangestuurd door DU. Voor wat betreft de te dechargeren contractclusters, worden de contractteams voor de decharge-activiteiten functioneel aangestuurd door PM CCD. De CM legt verantwoording af aan DU middels een Q-rapportage. In deze rapportage wordt een hoofdstuk opgenomen waarin verantwoording wordt afgelegd voor de stand van zaken rond decharge. Dit hoofdstuk wordt door CCD verwerkt in een geconsolideerde rapportage t.b.v. DRB.

Wel is het zo dat voor elk van de te dechargeren onderdelen een afsprakenlijst is opgesteld tussen PmCCD en de betrokken contractmanager (bijlage 2). In verband met de complexiteit van de Z.H scope en gegeven het feit dat er, in tegenstelling tot Gelderland, in Zuid Holland nog een onvoldoende helder beeld bestond over dat wat nu feitelijk wanneer moest gebeuren, is voor de drie betrokken Zuid Hollandse contracten een uitgewerkt Plan van aanpak opgesteld, respectievelijk in uitvoering genomen.

Eén plan is gereed (Joop van Doorn; bijlage 3); de andere twee zullen naar verwachting binnenkort kunnen worden vastgesteld. De beschikbare concept producten gaan hierbij (bijlage 4 en 5 van Jan Buis resp. Eric van der Meer).

2.4 Randvoorwaarden

2.4.1 Planning

In overleg met contractmanagers zijn de volgende dechargedata afgesproken:

Joop van Doorn	HS 1 t/m 3, HS5	1 januari 2005
Eric v/d Meer	KW HSL en dive onder	1 november 2004
Jan Buis	Sophia, Sportlaan	1 november 2004
Frank de Haan	BR3 (ex. KW 58)	1 december 2004
Jan Loermans	BR4	1 november 2004
Dariush Orangi	BR5	1 november 2004
Ad Schoonderwoerd	BR6	1 december 2004
Paul Janssen	KW4/BR7	1 november 2004

Er wordt maximaal gestuurd om bovengenoemde data te halen. Er mag echter niet worden

uitgesloten dat door omstandigheden (bv. door verlate oplevering van documenten door de aannemer) deze in het gedrang komen. In de reguliere rapportages van de Projectmanager aan de DRB zal de voortgang worden verantwoord.

2.4.2 Overlegstructuur

Naast de vele werkcontacten die zich binnen de contractteams en tussen vertegenwoordigers van de contractteams en de leden van de projectorganisatie afspelen, is voor een optimale sturing en coördinatie gekozen voor de volgende vaste overlegstructuur:

- 2 x per week vindt werkoverleg plaats tussen PM CCD en Secretaris;
- Maandelijks vindt werkoverleg plaats tussen Secretaris en CM;
- Maandelijks vindt werkoverleg plaats tussen Secretaris en stafafdelingen (DIV, control, SI);
- Er vindt op vast momenten werkoverleg plaats tussen de secretaris en de leden van het veegteam en de secretaressepool.

2.4.3 Rapportagestructuur

Voor de Gelderse onderbouwcontracten wordt nog één kwartaalrapportage conform TSV-format opgesteld, te weten Q3 2004. Tussen contractmanager en PM CCD vindt een stuurgesprek plaats. De projectmanager stelt een integrale TSV-rapportage t.b.v. de DRB op.

Voor de Zuid Hollandse contracten wordt een Q-rapportage conform TSV-format aangeleverd bij DU. Hierin is een hoofdstuk opgenomen ter verantwoording van stand van zaken rond decharge. Deze wordt besproken tussen de cm en de PM CCD

Conform de dechargeprocedure wordt per contract een Eindverantwoordingsdocument (EVD) opgesteld. Na de decharge door de DRB zal de bewaking (en de rapportage) van de restpunten worden overgedragen aan Cie. Decharge.

2.5 Financiën

In beginsel dient de afbouw en decharge van de Gelderse contracten plaats te vinden binnen de contouren van het bedrijfsplan 2004. Al eerder werd geconstateerd dat vòòr 1 juli 2004 een uitloop van de decharge heeft plaats gevonden hetgeen ook betekent dat de EAT- kosten op de contracten zullen lopen. Bovendien zullen de extra kosten verbonden aan de inzet van de medewerkers van het Project CCD in 2004 ten laste worden gebracht van de budgetten van de voormalige regio Gelderland (overigens m.u.z.v. de kosten van de projectmanager die zal worden gefinancierd uit het personeelsbudget van de directie Projectbeheersing). In de TSV-rapportage over het 3^e kwartaal 2004 zal aan de DRB een integraal overzicht worden verstrekt van de financiële stand van zaken.

De aan decharge verbonden kosten van de contracten in Zuid Holland en andere in 2004 te dechargeren contract clusters zullen ten laste komen van het contract zelf en moeten derhalve zijn voorzien binnen het bedrijfsplan van de Directie Uitvoering. De ondersteuning die geboden wordt vanuit het project aan de contracten vindt dus plaats om niet. Dit geldt eveneens voor de inzet van stafmedewerkers van de DU ten behoeve van de decharge van de Gelderse contracten.

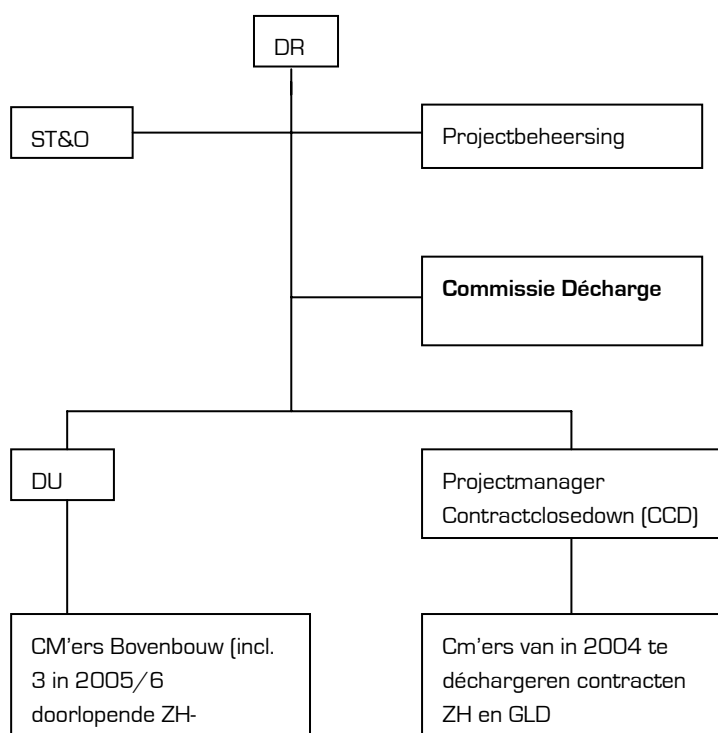
3. Commissie Decharge

3.1 Opdracht

Het werk van deze commissie moet gezien worden als een typische stafactiviteit: kaders op orde brengen en houden, het coördineren, adviseren en zonedig aanjagen van de décharge-activiteiten en de afwikkeling van restpunten

3.2 Organisatie

3.2.1 Organogram



3.2.2 Taakverdeling

Naam	Functie	Taken/verantwoordelijkheden
Theo van Bekkum	Voorzitter	Sturing van het dechargeproces: kaders op orde brengen en houden, aanjagen contractmanagers, organiseren van de ondersteuning van de contractmanagers; maandelijkse voortgangsrapportage aan DRB; adviseren t.a.v. door lijnmanagers aangeleverde déchargedocumenten; en na décharge door de DRB: het bewaken van de uitvoering van de restpunten door hiertoe door de DRB aangewezen functionarissen.
Maaïke Rutten	Secretaris	Algehele coördinatie.
Harrie van Helvoort	Stakeholder GJZ	Stakeholders toetsen tegen de vastgestelde criteria dat alle benodigde informatie is overlegd en alle doorlopende acties belegd zijn, adviseren de lijn en assisteren de CM bij het opstellen van het EVD.
Ad Broeders	Stakeholder SI	
Rob Mulder	Stakeholder Control	
Aad Zoon	Stakeholder Contractzaken	
Nico ten Wolde	Adviseur	Expertise en afstemming DU
Robert Jan Messemaeckers	Adviseur	Interne kwaliteitsborging
Rob Blaas	Adviseur	Waarborgen bewaking kaders en ondersteuning op terrein van documentaire informatieverzorging

3.3 Aanpak en werkwijze

Het is buitengewoon belangrijk dat de contractmanager tijdens de uitvoering van zijn werk, over het inzicht beschikt en wordt ondersteund om t.z.t. ordentelijk een dechargeprocedure te kunnen doorlopen. En wanneer het werk zover is gevorderd dat de dechargeprocedure wordt gestart, geen oud zeer naar boven komt en hij cf. de kaders werkt en wordt geholpen door de staf. Hiervoor is een goede samenwerking tussen lijnorganisatie (verkrijgen van decharge) en stafafdelingen (centrale kaders bewaken en ondersteuning leveren aan lijn) noodzakelijk. De commissie decharge is het vehikel om het proces goed te organiseren, deze samenwerking te borgen en de zorg op zich te nemen voor de oplossing van de losse eindjes (restpunten).

3.3.1 Planning

Eenzijds is de planning per contract afhankelijk van de doorlooptijd van het dechargeproces van dat contract. De workload en dus ook doorlooptijd van de werkzaamheden van de commissie is terzake afhankelijk van de werkzaamheden van een contract en het aantal contracten dat op enig moment in de dechargeprocedure zit.

Na de decharge van een contract zorgt de cie voor de afwikkeling van de restpunten. Omdat er tot aan het einde van het project sprake zal zijn van decharge van contracten, respectievelijk restpunten, zal de cie in ieder geval tot en met 2006 actief blijven.

3.3.2 Overlegstructuur

Teneinde een optimale communicatie op gang te brengen en houden, is gekozen voor een 2-wekelijks overleg met de leden van de commissie decharge. Tijdens dit overleg wordt de dechargeprocedure per contract besproken en worden de acties van dat contract afgestemd. Voorts wordt de voortgang van de afwikkeling van restpunten van de gedetacheerde contracten besproken en worden, waar nodig acties afgesproken om de noodzakelijke voortgang te behouden.

3.3.3 rapportagestructuur

Maandelijks zal een schriftelijke terugkoppeling aan DRB worden verzorgd waarin voortgang, stand van zaken, knelpunten en financiën worden verantwoord.

Financiën

In beginsel worden de kosten van de commissie gedragen door de bedrijfseenheden waarvan de deelnemers aan de commissie uit afkomstig zijn. Wanneer andere kosten (out of pocket) moeten worden gedaan, wordt hierover vooraf een financieringsafpraak gemaakt tussen de voorzitter van de commissie en de DRB.

4 Continuïteit vanaf 1 januari 2005

In navolging op hetgeen hiervoor omschreven (3.3.1), is de verwachting dat de Commissie Decharge na 1 januari 2005 nog activiteiten heeft uit te voeren.

Omdat het project CCD voorlopig loopt tot 1/1/2005, is aan de Projectmanager CCD gevraagd om einde november 2004 een voorstel aan de DRB te doen voor het vervolg van het project.

In ieder geval zal dan onder ogen worden gezien dat de hierna volgende contractclusters geen onderdeel uitmaken van de scope van het project CCD 2004 en een organisatorische opzet moet worden gevonden om ook deze decharge goed te laten verlopen:

VHS/KSR onderbouw en/bovenbouw.

HS 4, 6, 7

KW1 (Botlek)

Kap Barendrecht

Kijfhoek

Waardse Alliantie

Rest BR1/2

Archeologie

Pilot 25 kV

De bovenbouwcontracten (Geluidsschermen, TTI, Beveiliging en Besturing en Spoor/ TES)

De projecten van de stafafdelingen Gevelisolatie, Bouwschade, Kabels en Leidingen

Communicatie over de opzet en de voortgang van het Project CCD en de Commissie Decharge wordt opgestart. In december 2004 zal de toekomst van het project (na 1 januari 2005) intern moeten worden gecommuniceerd.