

Staftaken binnen het nieuwe organisatie- en besturingsmodel

Een advies aan de Stuurgroep Organisatie Ontwikkeling

Utrecht, 27 maart 2003

Opsteller
Drs M.J. van Bekkum

Kenmerk
BR/CDS/18.121-92/428817

Versie
1.0

Status
definitief

Geautoriseerd door/paraaf
drs M.J. van Bekkum

**Projectorganisatie Betuweroute
Afdeling Projectcontrol & Services**

Arthur van Schendelstraat 670
Postbus 2484 (2.040)
3500 GL Utrecht
Telefoon +31 30-239 87 32

Inhoud

1.	Inleiding	3
2.	Opdrachtformulering	4
3.	Procesaanpak	4
4.	Besturingsfilosofie	5
4.1	Hoofdtaken van de Projectorganisatie Betuweroute	5
4.2	Uitgangspunten voor de besturing	7
4.3	Streefmodel voor de inrichting van de top van de organisatie in 2004	9
5.	Kaderstelling lijn- en staffuncties	11
5.1	Onderscheid lijn en staf	11
5.2	Legitimiteit centrale staf	11
6.	Toedeling lijntaken	12
6.1	Realisatie	12
6.2	Strategisch management	13
6.3	Overdracht	13
6.4	Nazorg	13
7.	Toedeling staftaken	14
7.1	Techniek	14
7.2	Communicatie	15
7.3	Directiesecretariaat	15
7.5	Grondverwerving en juridische zaken	16
7.6	Projectcontrol & Services	17
7.7	Streefmodel na toedeling	18
8	Inrichting Directie Projectbeheersing	20
8.1	Organisatiemodel	20
8.2	Personele formatie	20
8.3	Benodigde overige middelen	22
8.4	Coördinatiemechanismen en andere overlegstructuren	22
8.5	Relatie ProRail	24
8.6	Huisvesting	24
9.	Aanbevelingen vervolgtraject	25

1. Inleiding

De stand van het project en de ontwikkelingen die zich vanaf medio 2003 voorzienbaar zullen gaan voordoen (afronding onderbouw, start bovenbouw en systeemintegratie, voorbereiding op de toekomstige oplevering en overdracht), waren voor het Directieteam (DT) van de Projectorganisatie Betuweroute (PoBr) medio 2002 aanleiding om op strategisch niveau stil te staan bij het huidige organisatie- en besturingsmodel.

Naar aanleiding hiervan besloot het DT het vigerende model kritisch te laten evalueren en daarna - waar nodig - aan te passen. Om dit proces in goede banen te leiden (sturing en bewaking uitvoering), werd de Stuurgroep Organisatie Ontwikkeling (SOO) geïnstalleerd.

De SOO startte met het formuleren van een aantal uitgangspunten die voor de inrichting van de toekomstige organisatie en besturing leidend zouden zijn. Daarna werden door de SOO 11 strategische thema's vertaald in deelprojecten die met elkaar inzicht en uitwerking geven aan de door de SOO voorgestane heroverweging.

Eén van deze thema's betrof de toekomstige positie en taakbepaling van de centrale stafafdelingen, de zogenaamde Utrechtse Staf. Door de SOO werd aan de Directeur Projectbeheersing verzocht dit deelproject voor zijn rekening te willen nemen.

Voor u ligt de notitie aan de SOO waarin de resultaten van dit deelproject worden terug gerapporteerd.

Leeswijzer

Deze rapportage is hierna als volgt opgebouwd. In hoofdstuk 2 wordt de door de SOO aan de Directeur Projectbeheersing gegeven opdracht weergegeven. In hoofdstuk 3 wordt het proces geschetst waarlangs uitvoering aan de opdracht werd gegeven. In hoofdstuk 4 worden vervolgens de eerder door de SOO geformuleerde uitgangspunten voor de organisatie-ontwikkeling in beschouwing genomen. Hoofdstuk 5 behandelt de gekozen criteria voor de bepaling en toedeling van de lijn- en staftaken. In hoofdstuk 6 worden dan de lijntaken geïnventariseerd en aan de hand van de vastgestelde criteria toegedeeld aan de in het streefmodel te onderscheiden organisatorische eenheden. Ditzelfde gebeurt voor de staftaken in hoofdstuk 7. In hoofdstuk 8 worden voorstellen gedaan voor het organisatiemodel, de benodigde middelen en de coördinatiemechanismen van de (staf)Directie Projectbeheersing (DPB). Tot slot bevat hoofdstuk 9 aanbevelingen voor het vervolgtraject.

2. Opdrachtformulering

De door de SOO aan de DPB gegeven opdracht luidde als volgt:

“Verschaf inzicht in de huidige taken en taakomvang van de Utrechtse staf en ontwikkel een voorstel voor taken, omvang en organisatie van de centrale staf voor de toekomst”.

De DPB is dus verantwoordelijk voor een adequate uitvoering van deze opdracht. Een goede uitvoering van de opdracht was naar het oordeel van de DPB echter slechts mogelijk, wanneer de betrokken stafdisciplines intensief bij het onderzoeksproces zouden worden betrokken. Voorts is een soepele implementatie van de te ontwikkelen voorstellen gebaat bij commitment bij de betrokkenen. De procesaanpak is er op gericht geweest dit te bereiken.

3. Procesaanpak

Chronologisch werd het volgende proces doorlopen om tot uitvoering van de opdracht te komen:

November 2002 Inventarisatie van de deeltaken en toekomstvisies van de onderdelen van de huidige centrale staf (Techniek; Communicatie; Project Assurance; Directiesecretariaat; Projectcontrol & Services; Grondverwerving en Juridische Zaken; Contractzaken);

December 2002 Inventarisatie van de deeltaken etc. gereed en opbrengsten in samenhang gebracht met de inhoud van de bedrijfsplannen van de betrokken stafafdelingen.

Januari 2003

- Utrechts Stafoverleg (USO) over de verdere aanpak;
- Vorming van een werkgroep (Van Bekkum, Den Boer, Messemaeckers, Mosheuvel, Post, Versteegh en Vinkenvleugel) om in kleiner verband analyses uit te voeren en voorstellen te ontwikkelen;
- Bespreking aanpak en eerste resultaten inventarisatie in USO;
- Levering nadere informatie door de stafafdelingen;
- Bespreking concept interim rapportage in USO;
- Presentatie interim resultaten aan SOO (31-01-2003).

Januari 2003 SOO neemt met waardering kennis van de tussenrapportage. Om tot een adequate vervolg uitvoering van de opdracht te komen, was het noodzakelijk dat de SOO een definitieve keuze zou maken voor een integraal topmodel voor de inrichting van de interne organisatie. Een positionering en taakbepaling van staffuncties is namelijk slechts mogelijk, wanneer een integraal organisatiemodel (lijn- en staf) is bepaald. Op 31 januari 2003 werd deze keuze gemaakt en kon de uitvoering van de opdracht worden vervolgd;

Februari 2003

Werkconferentie werkgroep (25 februari);

Maart 2003

Bespreking concept eindrapportage in de werkgroep (6 maart);
Bespreking concept eindrapportage in het USO (12 en 26 maart);
Bespreking aanpak en richting met de Klankbordgroep (13 en 24 maart);
Consultatieronde leden DT, Hoofd Techniek, Managers Projectbeheersing
en secretarissenoverleg (18-28 maart);
Bespreking en besluitvorming door de SOO (31 maart).

4. Besturingsfilosofie

In het kader van de uitvoering van deze deelopdracht, is nog eens kritisch gekeken naar de eerder door de SOO geformuleerde hoofdtaken van de PoBr en de vastgelegde uitgangspunten voor deze organisatieontwikkeling. Voor de uitvoering van de onderhavige opdracht verdient het aanbeveling in deze eerdere inventarisaties nader structuur aan te brengen.

Voorts lijkt het wenselijk enkele inhoudelijke preciseringen in hoofdtaken en uitgangspunten aan te brengen. Deze hebben met name betrekking op een betere afbakening van de projectopdracht. Het beheer en de instandhouding na overdracht van de spoorlijn en de exploitatie van de spoorlijn maken geen deel uit van de aan de Directeur Realisatie Betuweroute gegeven opdracht, maar zijn wel degelijk belangrijke voorwaarden om tot een succesvolle operationele spoorlijn te komen en daarmee tot een succesvolle realisatie van het project. Het is belangrijk om in de besturingsfilosofie duidelijker dan tot nog toe het geval was de projectopdracht expliciet te markeren: wat mag wel en wat mag niet worden verwacht?

De in een eerder stadium geformuleerde hoofdtaken en uitgangspunten zijn daarom naar aanleiding van het bovenstaande aangepast en zouden dan als volgt kunnen worden weergegeven.

4.1 Hoofdtaken van de Projectorganisatie Betuweroute

Tijdens de vergadering van de SOO op 31 januari 2003 zijn een 8-tal primaire taken van de PoBr benoemd, te weten: 1) uitvoering (afronding onderbouw en bovenbouw), 2) verantwoording afleggen, 3) afwikkeling te escaleren zaken uit de uitvoering (discussies, claims etc.), 4) opleveringen (in- en extern), 5) overdracht, 6) communicatie, 7) nazorg en 8) voorbereiding op de exploitatie.

Het verdient bij nader inzien aanbeveling, deze benoemde hoofdtaken nader te clusteren zodat een duidelijk onderscheid wordt gemaakt tussen de hoofdtaken en de ondersteunende taken en tevens de taken, waar de PoBr primair verantwoordelijk voor is, te preciseren en krachtiger te formuleren.

De hoofdtaken van de PoBr kunnen dan worden samengevat in een viertal clusters, te weten:

1. De (strategische, tactische en operationele) realisatie van de goederenspoorlijn
 - initiëren
 - conditioneren
 - engineering
 - contractuitvoering (t/m oplevering)
 - oplossen zaken na oplevering (garantie/claims ed.)/ decharge contractmanager
 - systeemintegratie.
2. Het strategisch management richting externe stakeholders die na oplevering van het project zullen worden belast met, of belangrijke spelers zijn in het kader van, het beheer, de instandhouding van de spoorlijn en (de organisatie van) de exploitatie.
3. De externe overdracht aan partijen die zullen worden belast met het beheer en de instandhouding.
4. De nazorg van het project (afwikkeling van claims, financiële verantwoording; externe verslaglegging; eventuele begeleiding externe onderzoeken etc.)

Toelichting op de taakbepaling

De primaire taak van de PoBr is de realisatie van de Betuweroute. Tevens is de PoBr verantwoordelijk voor het tijdelijk beheer zolang er nog geen sprake is van (deel)overdracht aan ProRail / B&I of derden. De PoBr is niet verantwoordelijk voor het beheer en de instandhouding na (deel) overdracht aan ProRail / B&I of derden. De verantwoordelijkheid hiervoor ligt bij een ander onderdeel van de Prorail organisatie (B&I).

De toekomstige exploitatie maakt eveneens geen onderdeel uit van de projectopdracht. Het exploitatiemodel is nog niet vastgesteld. Het Ministerie van Verkeer & Waterstaat is verantwoordelijk voor dit model.

De PoBr is dus weliswaar niet verantwoordelijk voor het beheer en de instandhouding respectievelijk een verantwoorde exploitatie, maar heeft wel belang bij het stimuleren en gevraagd en ongevraagd adviseren van de verantwoordelijke externe partijen zodat zij hun verantwoordelijkheid adequaat oppakken en invullen.

De hiervoor beschreven hoofdtaken zijn voor de PoBr bepalend bij de inrichting van de organisatie.

4.2 Uitgangspunten voor de besturing

De uitgangspunten voor het traject van organisatieontwikkeling kunnen dan als volgt worden samengevat:

4.2.1 Algemene uitgangspunten

Integraal

De (aanleg van de) Betuweroute wordt (politiek, maatschappelijk, technisch, financieel) gezien als één geheel en daarom door één organisatie gerealiseerd.

Sturingsrelatie bepalend

De organisatie die verantwoordelijk is voor de uitvoering van de opdracht tot realisatie van deze spoorlijn is de Projectorganisatie Betuweroute (PoBr). De PoBr is een onderdeel van ProRail. Namens de Staat is de Minister Verkeer & Waterstaat opdrachtgever voor ProRail. Dit patroon in de aansturingsrelatie (V&W-ProRail-PoBr) is vastgelegd in een overeenkomst met de Staat (31-7-2002) en dient in het organisatie- en besturingsmodel te zijn geborgd.

Referenties respecteren


De realisatie van de Betuweroute zal moeten voldoen aan een aantal randvoorwaarden. Deze zijn zowel opgesteld door de opdrachtgever, door ProRail als door de PoBr zelf. De opdrachtgever heeft referenties opgesteld aangaande tijd, geld en scope. Om de Betuweroute aan de gestelde eisen op te kunnen leveren kan niet afgeweken worden van deze vastgestelde referenties. Voorts worden eisen gesteld t.a.v. de inrichting van de organisatie die zijn vastgelegd in het interne kwaliteitssysteem.

Deze interne en externe eisen dienen in het organisatie- en besturingsmodel te zijn geborgd. Voor de kosten die samenhangen met engineering, apparaat en toezicht (EAT) geldt een bovengrens die (behoudens exogene ontwikkelingen) absoluut gehandhaafd dient te worden.

Thans is tussen V&W en ProRail voor het project een EAT referentie afgesproken ad € 744,2 mio (prijspeil 2001). Om niet boven dit plafond uit te stijgen heeft de DRB besloten, dat bij de onderhavige organisatie ontwikkeling ingezet wordt op een besparing ad € 18 mio t.o.v. het kostenniveau in de Bedrijfsplannen 2003.

Robuust, flexibel, efficiënt en integer

Als basis voor de organisatie dient een robuust organisatiemodel te worden gekozen dat recht doet aan de omvang, complexiteit, financieel belang en politiek-bestuurlijke- en maatschappelijke betekenis van dit project. Tevens dient het organisatiemodel voldoende flexibel en efficiënt te zijn om zowel de dynamiek in het project aan te kunnen als maximale kostenbeheersing te bereiken. Er dient een goede balans te zijn tussen de uit vorenstaande omstandigheden voortvloeiende eisen die niet altijd onderling synchroon lopen.

Om die reden zal in de  fase dat de activiteiten van de PoBr vooral in het teken staan van 'bouwen', het strategisch aandachtspunt van de organisatie ligt bij de uitvoering en zal, omwille van een optimale slagkracht, zodanig zijn ingericht dat contractmanagers te maken hebben met korte lijnen in besluitvorming. Dit bevordert een voortvarende uitvoering. In de fase dat binnen de uitvoering een accentverlegging plaats vindt van 'bouwen' naar het integreren van de systemen zal het strategisch aandachtspunt liggen bij systeemintegratie en zal de organisatie zich meer richten op coördinatie.

Om de noodzakelijke checks and balances te behouden is een centrale staffunctie vereist die behalve een externe functie (gericht op strategisch management en geconsolideerde verantwoording), intern zorg draagt voor kader- en normstelling, monitoring en toetsing van en toezicht op de uitvoering. Vanuit deze rol zorgt de centrale staf voor de noodzakelijke functionele spanning ten opzicht van de lijndirectie. Deze functionele spanning dient altijd in het teken te staan van het belang van het project als geheel.

De robuustheid van de organisatie wordt mede geborgd door te blijven investeren in de gerealiseerde (ISO)certificering die de kwaliteit van de inrichting en werking van organisatie, processen, procedures bevordert.

De integriteit van de organisatie dient boven alle twijfel te zijn verheven. De organisatie en het daarbinnen werkzame personeel leeft daarom de opgestelde gedragscode na en is rechtmatig, integer en sober in haar gedragingen en uitingen.

Beïnvloeding van en samenwerking met externe stakeholders

De PoBr heeft als organisatie te maken met een complex extern krachtenveld (autonome ontwikkelingen en vele stakeholders). Het organisatiemodel dient ook in dit type van complexiteit te voorzien.

4.2.2 Illustratie van de ontwikkelingsfasen

2002	2003	2004	2005	2006
<ul style="list-style-type: none"> • Voorbereiding Bovenbouw • Onderbouw 	<ul style="list-style-type: none"> • Onderbouw • Inrichting en start Bovenbouw • Deeloplevering onderbouw contracten • Interne overdracht • Externe overdracht werken derden • Voorbereiden Systeemintegratie 	<ul style="list-style-type: none"> • Bovenbouw • Afbouw Onderbouw • Start Systeemintegratie • Externe overdracht werken derden 	<ul style="list-style-type: none"> • Bovenbouw • Verschuiving Systeemintegratie • Start testen • Voorbereiding Oplevering en Overdracht 	<ul style="list-style-type: none"> • Afbouw Bovenbouw • Testen • Opleveren • Externe overdracht project • Nazorg

Vanaf dit jaar, 2003, zal — een verschuiving plaatsvinden naar de Bovenbouw. In 2004 zal het belangrijkste deel van de onderbouw worden afgerond en zal het met name gaan om de Bovenbouw. Het jaar erna begint het testen en opleveren meer een rol te spelen. De oplevering nadert waardoor deze laatste twee van steeds groter belang worden. In het laatste jaar, 2006, zal het restant Bovenbouw zijn afgerond en de nadruk komen te liggen op testen, opleveren en overdracht zodat het beheer en de exploitatie van de Betuweroute, na overdracht door de PoBr, door derden naar behoren kan worden uitgevoerd.

Een integrale benadering speelt een belangrijk rol bij de realisatie van de Betuweroute door de verschillende fasen heen. Om de spoorlijn echter aan het einde van het project aan de gestelde eisen op te kunnen leveren zal een integrale aanpak in de komende jaren noodzakelijk zijn. Dit dient in het organisatiemodel te zijn gewaarborgd. Gegeven de autonome ontwikkeling van het project en de beperkte financiële middelen zullen minder mensen binnen de projectorganisatie werkzaam worden.

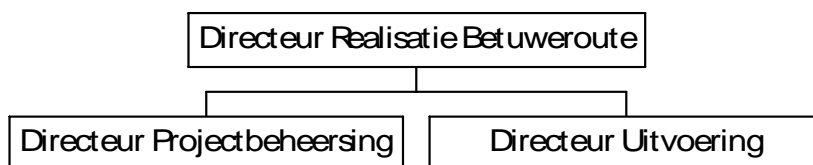
De SOO heeft de onderhavige fase van organisatieontwikkeling daarom geplaatst onder het motto **“Beter samenwerken met minder mensen”**

4.3 Streefmodel voor de inrichting van de top van de organisatie in 2004

Tijdens de bijeenkomst van de SOO op 31 januari 2003 is een streefmodel voor de top van de organisatie en besturing bepaald. Dit streefmodel kende de volgende karakteristieken:

De topdirectie wordt gevormd door de Directeur Realisatie Betuweroute (DRB), de Directeur Uitvoering (DU) en de Directeur Projectbeheersing (DPB). Zij besturen collegiaal en in het belang van het geheel.

Figuur 1. Streefmodel 2004 (1)



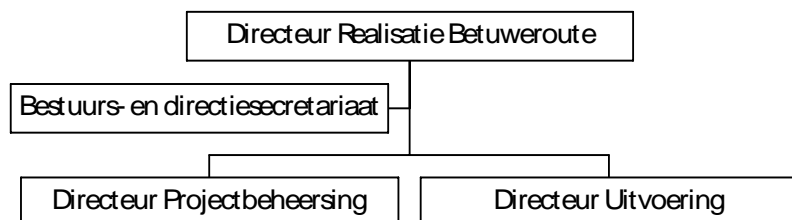
Uit de eerste gedachtewisseling die over dit topmodel in de SOO werd gevoerd bleek, dat er nog geen gelijklopende opvattingen bestonden over de uitwerking van de verschillende rollen en taken van de te onderscheiden entiteiten (zoals over de vraag of de Directie Projectbeheersing uitsluitend staf- of ook lijntaken zou moeten vervullen).

Het is vanzelfsprekend van belang dat er overeenstemming bestaat over de hoofdkenmerken van de drie te onderscheiden rollen en verantwoordelijkheden. Slechts dan is het mogelijk in de volgende hoofdstukken van dit rapport (hoofdstukken 6 en 7), tot een principieel verantwoorde toedeling van taken te komen.

Om die reden wordt voorgesteld de volgende principes vast te leggen:

- De lijndirectie wordt gevormd door de Directeur Realisatie Betuweroute en de Directeur Uitvoering;
- De Directeur Realisatie Betuweroute is eindverantwoordelijk voor het gehele project; er is sprake van eenhoofdige leiding. Onder de directe aansturing van de DRB functioneert, ter ondersteuning van de DRB en het directieteam, een eenheid Bestuurs- en directiesecretariaat (BDS). Staftaken die vallen onder de DRB worden ondergebracht in BDS;
- De DU is belast met uitvoerende lijntaken voorzover deze door de DRB aan hem zijn gedelegeerd;
- De Directie Projectbeheersing is een stafeenheid pur sang en vervult de in de uitgangspunten geformuleerde rol van "centrale staf" (zie 4.2.1).

Figuur 2. Streefmodel 2004 (2)



Dit streefmodel zal vanaf 1 januari 2004 worden ingevoerd. De invoering van dit streefmodel betekent dat m.i.v. 1 januari 2004 de Regio Gelderland zal worden opgeheven. Resterende werkzaamheden ter zake zullen worden overgenomen door de Directeur Uitvoering. De Regio Zuid Holland zal tot uiterlijk 1 juli 2004 direct onder de DRB blijven functioneren. Uiterlijk per 1 juli 2004, of zoveel eerder de span of control van de Directeur Uitvoering dit mogelijk maakt, zullen de resterende werkzaamheden onder verantwoordelijkheid van de directeur Uitvoering worden gebracht.

De toedeling van concrete werkvelden en verantwoordelijkheden aan DRB, DU, DPB en BDS zal - vanuit de hiervoor geformuleerde centrale gedachte- aan de hand van uitgewerkte criteria hierna plaats vinden in de hoofdstukken 6 en 7. Per werkveld zal echter een zorgvuldige afweging moeten worden gemaakt of de technische toedeling zoals hiervoor beschreven, het belang van de gehele organisatie dient. Indien dit niet het geval is, zal hiervan afgeweken moeten kunnen worden. Continue zullen de algemene uitgangspunten in acht moeten worden genomen zoals beschreven in de Besturingsfilosofie (zie 4.2.1).

5. Kaderstelling lijn- en staffuncties

5.1 Onderscheid lijn en staf

Voor de PoBr is gekozen om het onderscheid tussen lijntaken en staftaken als volgt te definiëren:

De vier hoofdtaken (zoals beschreven in 4.1) zijn gelijk aan de lijntaken. Het gaat hierbij om de 'core business' van de PoBr. Staftaken zijn ondersteunend aan deze taken.

Vanuit deze definitie worden binnen de PoBr de in hoofdstuk 4.1 benoemde hoofdtaken realisatie, strategisch management ten aanzien van beheer & instandhouding en exploitatie, overdracht en nazorg gezien als lijntaken.

5.2 Legitimiteit centrale staf

Staftaken zijn extern gericht op geconsolideerde verantwoording en intern gericht op beleidsontwikkeling, advisering, kaderstelling, normering, monitoring en toetsing. De taken die uitgevoerd worden door de staf zijn daarnaast taken die onlosmakelijk verbonden zijn aan taken en verantwoordelijkheden van de lijndirecteur. De uitgewerkte kernfuncties van de staf zijn:

- beleidsontwikkeling;
- kaderstelling;
- monitoren/toezicht op uitvoering;
- handhaving/evaluatie;
- consolideren;
- stimuleren van interactie tussen externe en interne partijen;
- advisering;
- ondersteunende taken waarvan door externe stakeholders verplicht is gesteld deze op DRB niveau te organiseren.

Daarnaast zijn er taken die uitgevoerd worden door de staf zónder dat deze onlosmakelijk verbonden zijn aan de DRB of DU. Deze taken worden op een bepaald niveau uitgevoerd door de staf om praktische redenen. De criteria hiervoor zijn de navolgende:

- schaalvoordeel;
- professionele deskundigheid bewaken;
- persoonlijke keuze (lijn)directeur.

Voorafgaand aan dit rapport is aan de huidige centrale stafafdelingen gevraagd om op basis van het hierboven beschreven onderscheid een inventarisatie te maken van de huidige taken. De reden hiervoor was om een goed beeld te krijgen van de aard van activiteiten die binnen de staf plaatsvinden. Bij het totstandkomen van de verdeling van staftaken onder hoofdstuk 7 heeft deze inventarisatie dan ook een belangrijke rol gespeeld. In figuur 3 hierna zijn de uitkomsten van deze inventarisatie in fte's verwerkt.

Figuur 3. Inventarisatie huidige taken in fte's

	2003		2004		2005		2006	
	A	B	A	B	A	B	A	B
DS	3	0,5	3	0,5	1,5	0	1,5	0
PA	1	0	1	0	0,5	0	0	0
Techn.	25	3	15,5	2	12	1,5	3	0,5
PCS	17	14,5	13	11	10	8,5	6,5	5,5
GJZ	6,5	4	2,5	1,5	2	1,5	1	0,5
CZ	8,5	8	4,5	5	3,5	3,5	2	3
Com.	1	4	0,5	5,5	0,5	3	1	0
Totalen	62	34	40	25,5	30	18	15	9,5

A= staftaken gekoppeld de lijndirecteur, B= staftaken die om praktische redenen bij deze stafeenheid zijn neergelegd

6. Toedeling lijntaken

In dit hoofdstuk zullen de lijntaken worden toebedeeld. Zoals in hoofdstuk 5 beschreven komen de lijntaken overeen met de hoofdtaken, te weten: realisatie, strategisch management t.a.v. beheer & instandhouding en exploitatie, overdracht en nazorg.

Lijntaken worden toebedeeld aan de DRB of de DU. Deze verdeling wordt bepaald door een viertal criteria, te weten:

- Interne of externe gerichtheid (extern is voor de DRB en intern voor de DU);
- Span of control;
- Noodzakelijke concentratie DU op de uitvoering;
- Persoonlijke voorkeur/vaardigheid.

6.1 Realisatie

Taken	DRB	DU
Initiatiefase	X	
Conditioneren		X
Engineering		X
Contractuitvoering		X
- Finale decharge contractmanagers	X	
Systeemintegratie		X

Motivatie:

De lijntaak realisatie behoort tot de verantwoordelijkheid van de DU. Dit geldt echter niet voor de initiatiefase. De initiatiefase is een verantwoordelijkheid van de DRB. Tevens geldt dit niet voor de finale decharge van contractmanagers. De finale decharge is, gegeven het kritische karakter, eveneens een verantwoordelijkheid van de DRB. De DU is wel verantwoordelijk voor het aanleveren van het gemotiveerde dechargevoorstel aan de DRB.

6.2 Strategisch management

Taken	DRB	DU
Strategisch management t.a.v. beheer & instandhouding en exploitatie	X	

Motivatie:

Zoals beschreven in paragraaf 4.1 maakt beheer & instandhouding en exploitatie geen onderdeel uit van de projectopdracht. Het is echter wel van groot belang voor een succesvolle afronding van het project. Het verdient daarom dan ook aanbeveling het strategisch management t.a.v. deze onderwerpen onder te brengen bij de DRB. De DRB is verantwoordelijk voor het gehele project. Directeur uitvoering is voornamelijk verantwoordelijk voor de uitvoering binnen het project. De uitvoering moet zo min mogelijk door externe discussies worden verstoord. Daarnaast gaat het hierbij om taken die extern gericht zijn. Zoals hierboven aangegeven is dit een criteria om het toe te delen aan de DRB.

6.3 Overdracht

Taken	DRB	DU
Externe overdracht	X	
Interne overdracht tot DRB		X

Motivatie:

Zoals in de criteria is opgenomen komen taken met een externe gerichtheid onder de DRB te vallen en taken met een interne gerichtheid onder DU. Dit betekent dat de interne overdracht onder verantwoording valt van de DU. Wanneer het gaat om externe overdracht is de DRB verantwoordelijk. Hierbij geldt net als bij de finale decharge aan een contractmanagers, dat de DU verantwoordelijk is voor het voorleggen van het voorstel tot overdracht aan de DRB. Nadat de DU dit gedaan heeft is de DRB verantwoordelijk voor de formele overdracht.

6.4 Nazorg

Taken	DRB	DU
Nazorgactiviteiten (afwikkelen claims, financiële verantwoording e.d.)	X	

Motivatie:

De nazorg activiteiten zijn o.a. het afwikkelen van claims, de financiële eindverantwoording, externe verslaglegging, het eventueel begeleiden van externe onderzoeken, etc. De DRB is verantwoordelijk voor de projectactiviteiten gedurende de uitvoering, maar ook nadat de

uitvoering is afgerond. De opdracht van de DU loopt af direct nadat de uitvoering gereed is. Daarnaast zijn deze taken hoofdzakelijk extern gericht. De nazorgactiviteiten vallen daarom onder de verantwoordelijkheid van de DRB.

7. Toedeling staftaken

Staftaken ondersteunend aan lijntaken binnen de PoBr zijn momenteel: Techniek, Communicatie, Projectassurance, Directiesecretariaat, Grondverwerving en juridische zaken, Contractzaken en Projectcontrol & Services. In dit hoofdstuk zullen deze werkvelden worden toebedeeld op basis van de hierboven beschreven stafcriteria (zie hoofdstuk 5). Gekeken zal worden of de taken behoren tot de staf of in de lijn en of de taken vallen onder de verantwoordelijkheid van de DRB, DPB of DU.

7.1 Techniek

Taken	DRB	DPB	DU
Bodemsanering			X
Ontwerp activiteiten (o.a. TTI)			X
Staftaken techniek		X	

Motivatie:

Bodemsanering

De taken binnen Techniek aangaande bodemsanering hebben betrekking op de uitvoering. Deze taak behoort hiermee tot de lijn en valt onder de DU.

Ontwerpactiviteiten (TTI)

Ontwerpactiviteiten die betrekking hebben op het ontwikkelen van beleid (studie en onderzoek) vormen een staftaak. De concrete ontwerpactiviteiten hebben echter betrekking op de uitvoering en behoren daarmee tot een lijntaak. Dit maakt dat ontwerpactiviteiten deels tot een staftaak behoort en deels tot een lijntaak. Dit onderscheid dient scherp in acht te worden genomen, hetgeen impliceert dat de huidige ontwerpactiviteiten TTI aan de DU moeten worden overgedragen.

Staftaken techniek

De stafafdeling techniek dient als een kleine hoogwaardige eenheid te fungeren, als het kritisch technisch geweten van het project. Een belangrijk onderdeel van techniek is het benaderen van externe partijen op beleidsniveau. Dit in samenwerking met betrokken andere onderdelen binnen de PoBr.

De kerntaken van techniek zijn:

- Opstellen kaders en normen (inclusief het maken van VO/DO's). Het betreft hier met name de dossiers TTI en BB21 waarvan de scope nog niet in rust is;
- Toetsen/reviewen van bestekken;
- Adviseren;
- Bijdrage leveren aan kennismanagement;

Toetsen/reviewen vindt met name plaats in CBT verband, de advies rol is hier direct aan gekoppeld. De technische expertise die de medewerkers van Techniek inbrengen speelt ook een centrale rol bij de inhoudelijke scope beheer, wat in het CBT is belegd.

Wat betreft de  engineering worden er twee fasen onderscheiden. Ten eerste het vertalen van functionele vragen in technische oplossingen, in de Civiele techniek het opstellen van het Voorlopig Ontwerp/Definitief Ontwerp. Ten tweede de operationele engineering, het maken van een bestek. Het eerste is een staftaak (Techniek), het tweede is een lijntaak (DU). Voor TTI is de keuze gemaakt om het opstellen van het bestek, mede omdat bij software ontwikkeling de verschillende fasen nauwelijks te onderscheiden zijn, ook bij de staf neer te leggen. De hiervoor beschreven kerntaken hebben betrekking op het opstellen van kaders en normen, toetsing hiervan en het geven van advies. Deze taken behoren tot staftaken en vallen daarmee onder verantwoordelijkheid van de DRB. Het administratieve beheer van de scope referentiedocumenten zal niet langer door de stafafdeling Techniek worden verzorgd. Het accent dient namelijk te liggen op inhoudelijke expertise.

7.2 Communicatie

Taken	DRB	DPB	DU
Communicatie aangaande strategisch management	X		
Communicatie aangaande de realisatie			X

Motivatie:

Communicatie aangaande strategisch management

Het strategisch management wordt als belangrijke hoofdtaak van de PoBr gezien en wordt om die reden onder de verantwoordelijkheid van de DRB geplaatst. Communicatie speelt hierin een belangrijke rol. Om het belang van deze taak te onderstrepen en om deze taak niet ondergesneeuwd te laten worden wordt ervoor gekozen dit onderdeel van communicatie onder verantwoordelijkheid van de DRB te laten vallen.

Communicatie aangaande de realisatie

De bouwcommunicatie is direct gerelateerd aan de uitvoering. Deze taken behoren zo dicht mogelijk bij de uitvoering vorm te worden gegeven en staan daarom onder verantwoordelijkheid van de DU.

7.3 Directiesecretariaat

Taken	DRB	DPB	DU
Algemene bestuurstaken directie	X		
Projectassurance	X		
Uitvoerende taken		X	

Motivatie:

Algemene bestuurstaken directie

De algemene bestuurstaken van de directie zijn taken die een kaderstellend, normerend en toetsend karakter hebben. Deze taken zouden daarmee tot de staf behoren en dus onder verantwoordelijkheid van de DPB. Echter aangezien het taken zijn die direct door de DRB worden aangestuurd is besloten deze taken onder directe verantwoordelijkheid te stellen van de DRB en te integreren in de eenheid Bestuurs- en Directiesecretariaat. Daarmee wordt een kritische eenheid gecreëerd om de eigen positie en de verantwoordelijkheid van de DRB te borgen.

Projectassurance

De taken van Projectassurance (Q-commissie en advisering aan de DRB) zijn taken die behoren tot

de algemene — bestuurstaken en vallen daarmee onder de DRB. Gelijk aan de algemene bestuurstaken wordt Projectassurance opgenomen in het Bestuurs- en Directiesecretariaat.

Uitvoerende taken

Naast de algemene bestuurstaken kent het directiesecretariaat taken zoals het coördineren en het opstellen van (externe) rapporten die eveneens zijn te benoemen als staftaken. Deze taken behoeven niet direct onder verantwoording van de DRB te worden gebracht en worden daarom ondergebracht bij de DPB.

7.4 Contractzaken

Taken	DRB	DPB	DU
Activiteiten ter ondersteuning van aanbestedingen, contractafwikkeling e.d.			X
Overige activiteiten (het opstellen van kaders voor en het toetsen van het contracteringsbeleid, claimmanagement, advies DRB e.d.)	X		

Motivatie:

Activiteiten ter ondersteuning

De taken zoals bouwjuridische ondersteuning, kostenmanagement en ondersteuning bij overdracht zijn nauw verbonden met lijntaken binnen de uitvoering. Gezien deze nauwe verbondenheid met de uitvoering, zullen deze adviserende taken vallen onder verantwoordelijkheid van de DU. Hierbij dient door de DRB wel een adequaat mandaat voor de DU te worden verstrekt. Schikkingen dienen altijd door de DRB te worden gefiatteerd.

Overige activiteiten

Daarnaast heeft Contractzaken te maken met activiteiten met een kaderstellend karakter zoals het contracteringsbeleid en claimmanagement. Voorts wordt geadviseerd aan de DRB. Besloten is deze verantwoordelijkheid direct onder de DRB te laten vallen in de vorm van een juridische adviesfunctie. De DRB kan zodoende een kritische functie uitoefenen welke in het belang is van de gehele organisatie. Wat betreft claimmanagement speelt ook mee dat de DRB een belangrijke rol speelt bij claimmanagement in de nazorgfase. Het is gewenst om in het belang van claimmanagement de DRB in het gehele proces nauw te betrekken. Deze activiteiten zullen daarom worden toegevoegd aan de eenheid Bestuurs- en Directiesecretariaat.

7.5 Grondverwerving en juridische zaken

Taken	DRB	DPB	DU
Grondverwerving, Nadeelcompensatie/Planschade, Verkoop overhoeken/overtollige werkterreinen, begeleiden bestuursrechtelijke procedures. Opstellen objectovereenkomsten, Conditioneren bovenbouw		X	X

Motivatie:

Grondverwerving, Nadeelcompensatie/Planschade, Verkoop overhoeken/ overvullige werkterreinen, begeleiden bestuursrechtelijke procedures

Deze taken hebben betrekking op kaderstelling, normering en toetsing en behoren daarmee tot de staftaak. Hiërarchisch en functioneel vallen deze taken onder verantwoordelijkheid van de DPB. Dit met uitzondering van beslissingen m.b.t. de nadeelcompensatie en de bestuursrechtelijke procedures. Deze vallen organisatorisch onder verantwoordelijkheid van de DPB maar inhoudelijke besluiten dienen door de DRB te worden gefiatteerd.

Opstellen objectovereenkomsten, Conditioneren bovenbouw

Deze taken hebben te maken met conditioneren. Zoals beschreven in 4.3 is conditioneren een lijntaak en valt daarmee onder verantwoordelijkheid van de DU.

7.6 Projectcontrol & Services

Taken	DRB	DPB	DU
Planning			
- Beleidsontwikkeling		X	
- Uitvoeringsplanning			X
Risicomanagement			
- Beleidsontwikkeling	X		
- Centrale thema's	X		
- Risicomanagement in de uitvoering			X
Finance & Control			
- Concerncontrol		X	
- Controllers uitvoering		X	
- Projectbeheersing uitvoering			X
HRM		X	
Kwaliteitsborging (IKB/EKB)		X	
Services		X	

Motivatie:

Planning

Voor planning geldt dat het wenselijk is de planners dicht bij de uitvoering te positioneren. Er is daarom voor gekozen hen te plaatsen onder de DU. Daarnaast heeft planning te maken met kaderstellende, normerende en toetsende taken welke gezien worden als staftaak en daarmee onder verantwoordelijkheid vallen van de DPB.

Risicomanagement

Risicomanagement heeft componenten van kaderstelling, normering en toetsing. Deze spelen een belangrijke rol bij de beheersing van het project. Gezien dit belang en het waarborgen van checks and balances is besloten deze taak onder de DRB te plaatsen. De ondersteuning van de lijnmanager (met betrekking tot het reguliere proces) vindt plaats binnen DU.

Finance & Control

De concerncontrollers van de afdeling Finance & Control verrichten taken die met name een kaderstellend, normerend, consoliderend en toetsend karakter hebben. Concerncontrol speelt een kritisch rol in het kader van controle op technische functiescheiding. De taken behoren daarmee tot de staf en vallen onder verantwoordelijkheid van de DPB.

Daarnaast wordt omwille van het belang van een onafhankelijke positie van Concerncontrol en het

creëren van voldoende kritische massa geadviseerd de controllers in de uitvoering hiërarchisch onder verantwoordelijkheid te plaatsen van Concerncontrol. De controllers worden gedetacheerd bij de DU. Op deze wijze zal er ook een effectieve rapportagestructuur kunnen ontstaan. Voor de overige taken in het kader van projectbeheersing in de uitvoering geldt, dat deze dicht bij de uitvoering moet zitten en het daarom aan te raden is hen direct onder verantwoordelijkheid te laten vallen van de DU.

HRM

De taken binnen HRM hebben met name betrekking op beleidsontwikkeling, advisering en administratieve ondersteuning. Binnen HRM worden taken verricht door een P-consulent, die zowel voor de uitvoering als voor centraal werkzaam is. Vanwege schaalvoordeel dient het niet de voorkeur de organisatie op dit punt op te delen. Voorgesteld wordt de afdeling geconcentreerd onder te brengen bij de DPB.

Kwaliteitsborging

Kwaliteitsborgingsactiviteiten bestaan hoofdzakelijk uit taken die een kaderstellend, normerend en toetsend karakter hebben. Deze activiteiten behoren daarmee tot de staf en vallen onder de DPB.

Services

Voor de afdeling Services (ICT, documentatie voorziening en facilitair management) geldt dat een gedeelte van de taken voldoet aan de criteria kaderstellend, normerend en toetsend. Het merendeel van de activiteiten betreft echter ondersteunende activiteiten die buiten de staf zouden kunnen worden georganiseerd. In het belang van de organisatie is dit echter niet aan te bevelen (hanteren samenhang beleid en uitvoering, thans uitstekende geïntegreerde performance etc.) Daarom is besloten deze afdeling in tact te houden en voort te zetten binnen de staf onder verantwoordelijkheid van de DPB.

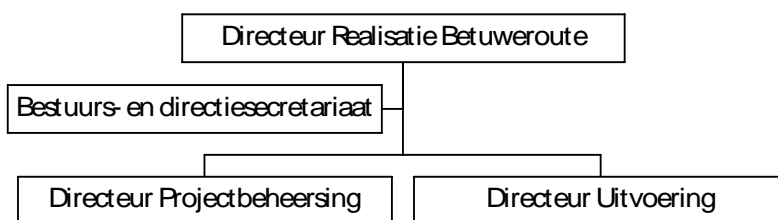
Scopebeheer

Het administratieve beheer van referentiedocumenten zal niet langer gedaan worden door de stafafdeling Techniek maar zal wel worden georganiseerd bij de DPB.

7.7 Streefmodel na toedeling

Om een goed beeld te krijgen van de consequenties van de toedeling van lijn- en staftaken in de hoofdstukken 6 en 7 zijn alle taken, gekoppeld aan de desbetreffende verantwoordelijke, weergegeven in figuur 4. De organisatie ziet er dan als volgt uit:

Figuur 4: Verdeling taken DRB, BDS, DU, DPB



<u>Directeur Realisatie Betuweroute</u> <ul style="list-style-type: none"> • Eindverantwoordelijk • Eénhoofdig leiderschap 	<u>Bestuurs- en directiesecretariaat</u> <ul style="list-style-type: none"> • Stafeenheid • Gericht op externe beïnvloeding en verantwoording
--	---

<ul style="list-style-type: none">• Interne sturing & verantwoording op hoofdlijnen• Decharge van contractmanagers• Externe verantwoording• Strategisch management t.a.v. Beheer & Instandhouding en Exploitatie• Nazorg• Formele externe overdracht	<ul style="list-style-type: none">• Advisering en ondersteuning DRB (bestuurlijk, juridisch, communicatief en op het gebied van risicomanagement)
---	---

<u>Directeur Uitvoering</u> <ul style="list-style-type: none"> • Lijndirecteur • Primair gericht en verantwoordelijk voor realisatie van de bouw • Interne overdracht • Voorbereiding externe overdracht • Concrete werkvelden zoals beschreven in hoofdstuk 6 en 7 	<u>Directeur Projectbeheersing</u> <ul style="list-style-type: none"> • Stafdirectie • Extern primaire gericht op geconsolideerde verantwoording • Intern gericht op <ul style="list-style-type: none"> - Kader- en normstelling (o.a. referentiebeheer) - Monitoren - Toetsen - Adviseren - Services Concrete Werkvelden zoals beschreven in hoofdstuk 7
--	--

8 Inrichting Directie Projectbeheersing

Nu de staftaken zijn toegedeeld kan de inrichting van de centrale staf aan de orde komen. In dit hoofdstuk zal duidelijk worden wat de toedeling van hoofdstuk 7 betekent voor de organisatie, de personele formatie van DPB en overige en de benodigde middelen. Tevens wordt aandacht geschonken aan coördinatiemechanismen.

8.1 Organisatiemodel

Naar verwachting zal de SOO op 31 maart 2003 de nodige beslissingen nemen over de toedeling van taken aan de binnen het streefmodel te onderscheiden eenheden (DRB, BDS, DU, DPB). Het mag duidelijk zijn dat de uitkomsten van deze besluitvorming in grote mate de organisatorische inrichting van DPB bepalen.

Voorts is het van belang dat de inrichting van DPB wordt vormgegeven in overleg met, en uiteraard liefst in overeenstemming met, de betrokken managers en medewerkers.

Daarom zal na besluitvorming over het takenpakket in de SOO van 31 maart 2003, door de DPB uiterlijk op 1 juli 2003 een voorstel voor de inrichting aan de DRB worden voorgelegd. Dit voorstel zal ook in het DT worden besproken. De nieuwe organisatiestructuur zal met ingang van 1 januari 2004 worden ingevoerd en derhalve uitgangspunt zijn bij het opstellen van het Bedrijfsplan 2004.

8.2 Personele formatie

Ondanks het feit dat het organisatiemodel nog niet vaststaat (zie hiervoor onder paragraaf 8.1) is het wel wenselijk aan de SOO enige indicatie te geven van de personele omvang van DPB.

Wanneer uitgegaan wordt van :

A) de taaktoedeling of de voorstellen die zijn opgenomen in hoofdstuk 7;

B) de huidige personele inzet verbonden aan de taakuitoefening binnen de huidige structuur (zie paragraaf 5.2, figuur 3).

Kan de volgende indicatie van de personele formatie worden gegeven. Zie hiervoor figuur 5.

Figuur 5. Indicatie Personele formatie DPB 2004-2006

Taak	2004	2005	2006
Staftaken techniek	10	5	3
Planning	1	0.5	0.5
Finance & Control	9	8	5
- Concerncontrol (incl. uitvoeringscontrol)			

- Finance			
-----------	--	--	--

HRM	2	2	1
Kwaliteitsborging (IKB/EKB)	3	2	1
Services (DIV/ICT/facility management)	12	10	8
Grondverwerving en Juridische zaken	3	2	1
Uitvoerende taken Bestuurs- en Directiesecretariaat	1	1	0.5
Algemeen management en secretariaat	3	2.5	1.5
Totaal	44	33	21.5

Het merendeel van deze taken is kaderstellend, normerend en toetsend en onlosmakelijk verbonden aan de lijndirecteur. Deze taken behoren daarmee tot klassieke staftaken. Alleen bij HRM en Services zitten taken die slechts om praktische redenen vallen onder DPB.

Het totaal aantal fte's voor de centrale staf was in 2004; 65 fte in 2005; 48 fte en in 2006; 24,5 fte (zie hiervoor figuur 3). Dit aantal ligt hoger dan het aantal zoals hiervoor beschreven in figuur 5. Reden hiervan is dat een aantal onderdelen die in figuur 3 behoorden tot de centrale staf in dit rapport zijn toegedeeld aan de DU of DRB. In beginsel betekent dit nog geen efficiency. De efficiëncyslag kan gemaakt worden in het opstellen van het definitieve formatievoorstel in de Bedrijfsplannen 2004 van de desbetreffende onderdelen, welke door de DRB zal moeten worden vastgesteld.

8.3 Benodigde overige middelen

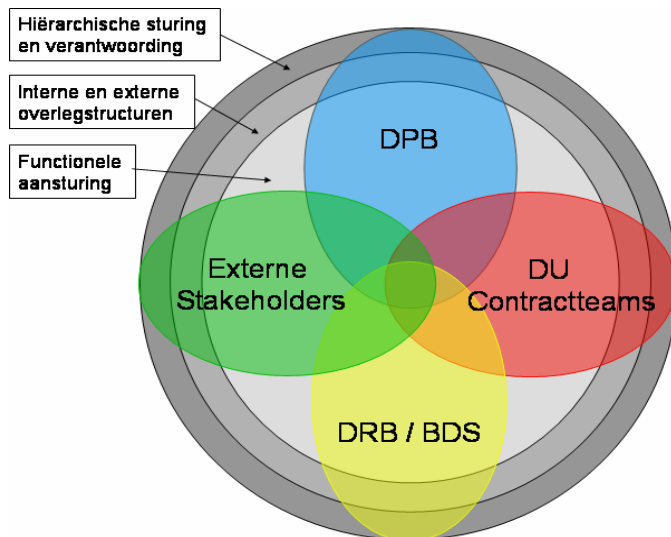
Het gaat hier bij middelen om overige apparaatskosten zoals ICT apparatuur, software, huisvesting etc. Ook deze kosten zullen worden meegenomen in het Bedrijfsplan 2004 van de DPB.

8.4 Coördinatiemechanismen en andere overlegstructuren

In de hoofdstukken 6 en 7 is een toedeling gemaakt van respectievelijk lijntaken en staftaken passende binnen het streefmodel 2004 (zie paragraaf 4.3). Daarmee is nu duidelijk wat de consequenties zijn voor de verantwoordelijke DRB, DU en DPB en is de hiërarchische aansturing helder. Om er echter zorg voor te dragen dat het model werkbaar is binnen de PoBr is het zeker ook van belang, naast de hiërarchische aansturing, helderheid te hebben over de functionele aansturing en de samenwerkingsverbanden. Wat zijn de coördinatiemechanismen binnen dit model en deze toedeling. Figuur 6 maakt inzichtelijk welke coördinatiemechanismen het streefmodel 2004 optimaliseren. Het model laat zien dat een drietal coördinatiemechanismen van groot belang is te weten: hiërarchische aansturing en verantwoording, interne en externe overlegstructuren en functionele aansturing en een viertal belangrijke actoren, te weten: DRB/BDS, DPB, DU/Contractteams en externe stakeholders.

Het is van groot belang om per onderwerp, werkveld deze mechanismen en actoren in acht te nemen en de benodigde dwarsverbanden te leggen en mechanismen in gang te zetten.

Figuur 6 Coördinatiemechanismen



8.4.1 Integrale coördinatiemechanismen

In het streefmodel is sprake van een kleine en hoogwaardige staf. De DRB heeft een Bestuurs- en directiesectariaat (BDS) waarin een gering aantal staftaken ondergebracht zijn om de DRB zo goed mogelijk die lijntaken uit te laten voeren waarvoor hij verantwoordelijk is. De eenheid uitvoering bestaat uit lijntaken en de minimaal benodigde staftaken om ervoor zorg te dragen dat de eenheid in staat is de bouw zo goed mogelijk te realiseren.

Deze toedeling is gebaseerd op de filosofie dat de hoofdtaken van de PoBr naar behoren kunnen worden uitgevoerd en de staf zorg draagt voor een goede verantwoording middels het opstellen van kaders en normen en het toetsen van deze. Om deze filosofie te kunnen borgen is de functionele aansturing van wezenlijk belang. Deze aansturing moet ervoor zorgdragen dat de uitvoering zich primair intern kan richten op de bouw, de staf gezag heeft om zijn taken te vervullen en de DRB zodoende genoeg vertrouwen in de organisatie heeft hetgeen hem – met name nu het einde van het project nadert – in staat stelt een externe focus uit te dragen. Om dit binnen de organisatie te kunnen borgen dient het aanbeveling dat bepaalde disciplines met elkaar samenwerken door de verschillende eenheden heen. Afhankelijk van het onderwerp en het belang ervan zal gekeken moeten worden wie met wie om tafel zit. In deze afweging is het van belang dat alle actoren worden meegenomen; de BDS, DRB, DPB, DU en contractteams. Het gaat hierbij ook om overleggen met belangrijke externe stakeholders zoals ProRail en het Ministerie van Verkeer & Waterstaat, aannemers, vervoerders, bevoegde gezagen, accountants etc. Daarnaast speelt het belang van de juiste coördinatiemechanisme. Hiervoor kunnen verschillende instrumenten worden ingezet. Gedacht kan worden aan overlegstructuren, rapportagestructuren, opleiding etc.

8.4.2 Overlegstructuren binnen het streefmodel

Wanneer we kijken naar het coördinatiemechanisme overleg binnen de PoBr worden momenteel de huidige gestructureerde interne overleggen gevoerd: Directieteam (DT), Claimcouncil, Overleg sleutelfunctionarissen, Utrechts Staf Overleg (USO), Q-commissie, Regionaal Coördinatie Overleg (RCO), Technisch Coördinatie Overleg (TCO), Vormen van Periodiek Werkoverleg en Functioneel Overleg (bijvoorbeeld controllers). Voor interne projecten vigeren specifieke projectoverleggen.

Daarnaast worden er — externe overleggen gevoerd zoals: Voortgangsoverleg met het Ministerie van Verkeer & Waterstaat, het Projectbeheersingsoverleg, Kwartaaloverleg met DGRWS. Met ProRail zijn er vele vormen van werkoverleg en directieoverleg.

Invulling geven aan de coördinatiemechanisme speelt een belangrijke rol bij het goed functioneren van het streefmodel. Tevens geldt voor de inrichting van de coördinatiemechanismen dat dit medeafhankelijk is van besluitvorming over de taaktoedeling door de SOO op 31 maart 2003. Voorgesteld wordt de DPB opdracht te geven om vóór 1 juli 2003 het DT een voorstel te doen voor de herinrichting van de coördinatiemechanismen. Inzet zal zijn om het aantal overleggen te beperken tot een noodzakelijk minimum en de nadruk te leggen op de functionele aansturing.

8.5 Relatie ProRail

ProRail is om twee redenen een belangrijke partij voor de PoBr. Ten eerste maakt de PoBr onderdeel uit van ProRail. Dit betekent dat de organisatie op een drietal punten te maken heeft met ProRail, te weten:

1. De sturingsrelatie;
2. Afname van diensten;
3. Inhoudelijke werkcontacten (nieuwbouw; B&I).

Hierdoor is er op verschillende fronten al sprake van samenwerking. Per kwartaal is er een directieoverleg en inhoudelijke onderwerpen worden besproken in wisselende samenstellingen. Er zou gekeken moeten worden welke instrumenten ingezet kunnen worden om de werkrelatie te optimaliseren.

Ten tweede is ProRail na de overdracht verantwoordelijk voor de beheer & instandhouding en speelt zij een belangrijke rol bij de voorbereiding van de Exploitatie. Voorts spelen de Nazorg en Kennisborging ná overdracht van de spoorlijn een rol.

Dit betekent dat er, zoals al aangegeven bij de coördinatiemechanismen onder 8.4.2, met ProRail gestructureerde overleggen zullen moeten worden gevoerd specifiek gericht op deze onderwerpen. In het verlengde van het voorstel onder paragraaf 8.4.2, wordt aanbevolen de DPB te verzoeken voor 1 juli 2003 een voorstel voor de inrichting te laten doen aan het DT. Naast ProRail kunnen hier ook andere partijen in betrokken worden.

8.6 Huisvesting

Voorgesteld wordt de DU tot en met 2005 te huisvesten in Tiel. Gegeven de taaktypering, rollen en gerichtheid wordt voorgesteld om de DRB, DPB en BDS tot en met 2005 te huisvesten aan de AVS te Utrecht. Afhankelijk van de met ProRail te maken afspraken zal voor de periode 2006 (en eventueel 2007 i.v.m. nazorg) later een besluit worden genomen.

Uiteraard zullen activiteiten en functionarissen van DPB die functioneel hun activiteiten uitvoeren

binnen de DU, aldaar  worden gehuisvest (zie hoofdstuk 7).

9. Aanbevelingen vervolgtraject

Teneinde tot een gedegen implementatie van het streefmodel (en de werking daarvan) te komen, worden de volgende procesvoorstellen gedaan:

- Stel op 31 maart 2003 in SOO-verband de hoofdtaken van de PoBr , Besturingsfilosofie en de interne taakverdeling per 1 januari 2004 binnen het gekozen organisatiemodel vast.
- Belast de door DRB te benoemen hoofden van de onderdelen BDS, DU en DPB met de implementatie binnen hun onderdeel;
- Draag BDS, DU en DPB op, om vóór 1 juli 2003 voor hun onderdeel een inrichtings- en formatievoorstel te doen;
- Draag DPB op om vóór 1 juli 2003 een integraal voorstel te doen voor de herinrichting van interne en externe overlegstructuren en de inrichting van een functionele aansturing per 1 januari 2004;
- De DRB stelt de deelvoorstellen voor de organisatieinrichting, de personele formatie en overleggen in juli 2003 vast, die de basis vormen voor de Bedrijfsplannen voor 2004 en waarna Betuweroutebreed een integraal zorgvuldig implementatieplan kan worden opgesteld.