



Gedetailleerd Ontwerp (deel1) Rijkswaterstaat Corporate Dienst

19 mei 2005

Colofon

Uitgegeven door: Hugo Kramer

Informatie: Marleen Teunissen

Telefoon: 070 – 351 8035

Fax: 070 – 351 9344

Uitgevoerd door: Kwartiermakers Corporate Dienst en kernteams
Procesteam
PA Consulting Group

Datum: 19 mei 2005

Status: Uitwerking besluiten DT-RWS

Versienummer: 8

Voorwoord

Met genoegen bieden wij u hierbij het ontwerp voor de organisatie en inrichting van de Corporate Dienst van Rijkswaterstaat aan. Deze rapportage bouwt voort op het Ondernemingsplan. Met dit stuk zetten wij de eerste stap in de vorming van een professionele ondersteuner die de ambitie heeft om service te verlenen aan de sturende en regisserende geledingen binnen Rijkswaterstaat. Een grondige analyse van het takenpakket dat bij deze rol past, heeft ons gesterkt in deze doelstelling die we al bij aanvang van onze ontwikkeltaak hadden geformuleerd.

Rol van de CD

De Corporate Dienst wordt een dienstbare organisatie en een kristallisatiepunt voor de expertise die nodig is om uitvoeringstaken op efficiënte wijze uit te voeren. We gaan zorgen voor meer uniformiteit en onderlinge samenhang. Daardoor zal de kwaliteit van deze beleidsneutrale activiteiten voor Rijkswaterstaat als totaal stijgen. Inhoudelijk heeft de Corporate Dienst geen eigen doelen. Uitgangspunt is dat de afnemers (SDG, D3-diensten) bepalen waar en wanneer onze producten worden ingezet. De Corporate Dienst streeft naar een tevreden afnemer.

In het ondernemingsplan zijn drie rollen gedefinieerd. Het Bestuur, ondersteund door de SDG-functie, zorgt voor sturing en control. De RD-en zijn verantwoordelijk voor uitvoering van de operationele primaire processen, daarin ondersteund door de SD-en. De Corporate Dienst is één van die ondersteuners en heeft zowel Bestuur als bedrijfsonderdelen op D3 en D4-niveau als klant. De Corporate Dienst verleent service die om bedrijfseconomische redenen beter op geconcentreerde wijze wordt georganiseerd en uitgevoerd. RWS staat voor de uitdaging één naadloze keten te organiseren: van strategie tot en met uitvoering. Alle activiteiten van de Corporate Dienst moeten bijdragen aan het realiseren daarvan.

Het schrijfproces

In de periode oktober 2004 – april 2005 hebben het Procesteam en de Kwartiermakers hard gewerkt aan het gedachtengoed dat in dit stuk is neergelegd. Wij hebben flink tempo gemaakt. Enerzijds omdat er zich nu al veel operationele problemen voordoen die om een snelle oplossing vragen. Anderzijds omdat wij aan alle medewerkers die bij het proces zijn betrokken zo spoedig mogelijk duidelijkheid willen geven over hun toekomstige mogelijkheden.

Het ontwerp is in nauwe samenspraak met de toekomstige afnemers tot stand gekomen. Vertegenwoordigers van afnemers hebben in werkgroepjes bijgedragen aan de uitwerking van het takenpakket. In referentiegroepen zijn hun concepten beoordeeld en becommentarieerd. Uiteraard heeft tijdens het proces ook afstemming plaatsgevonden over de SSO ontwikkeling D1 en de voorgenomen interdepartementale sharing en pooling. Bij het opstellen van dit ontwerp hebben wij getracht een optimale samenhang en een eenduidige verdeling van taken en verantwoordelijkheden te realiseren. In de discussies hebben vele alternatieven de revue gepasseerd.

Doel van dit stuk en vervolg

Doel is om op basis van het ontwerp vanaf juli 2005 over te gaan op de implementatie van de Corporate Dienst. Na goedkeuring van het Bestuur RWS en de advisering door de medezeggenschap, kan de feitelijke opbouw beginnen. Die zal gefaseerd plaatsvinden. Overdracht van taken moet in nauwe samenspraak met de toekomstige afnemers plaatsvinden. Het primaire proces moet daarbij zo min mogelijk verstoord worden. De snelheid van overdracht zal per onderwerp verschillen; sommige taken kunnen op korte termijn worden opgeschaald en binnen de Corporate Dienst worden ondergebracht, voor andere is het wenselijk om enigszins te faseren. Op één januari 2006 moet de Corporate Dienst als RWS-brede serviceverlener een feit zijn.

H.A. Kramer

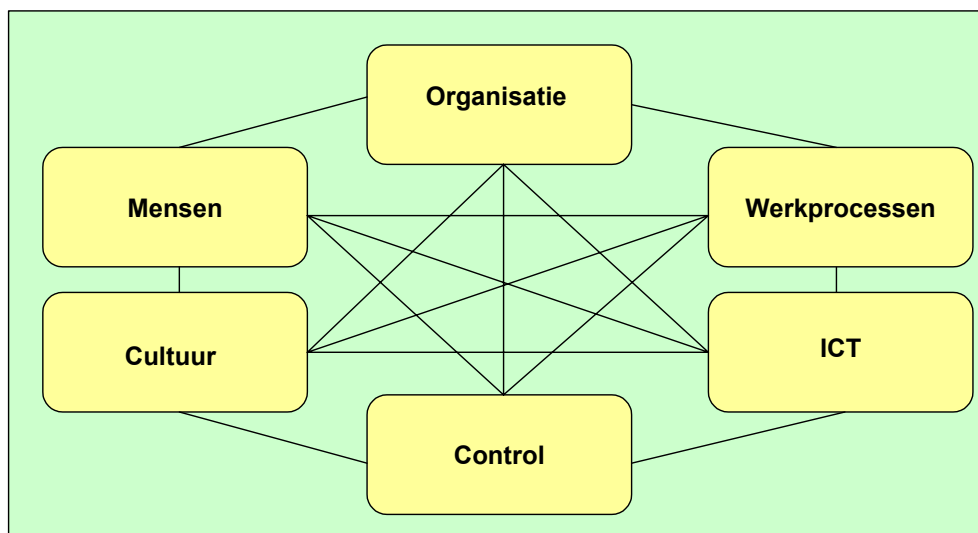
Inhoudsopgave

1. INLEIDING	5	
2. WELKE PRODUCTEN EN DIENSTEN LEVERT DE CD?	7	
2.1 BESTUURLIJK JURIDISCHE ZAKEN EN VASTGOED	7	
2.2 FINANCIËLE DIENSTEN	7	
2.3 FACILITAIR BEDRIJF	8	
2.4 HRM & ORGANISATIE-ONTWIKKELING	9	
2.5 COMMUNICATIE.....	11	
3. DE ORGANISATIE VAN DE CORPORATE DIENST	12	
3.1 DE ORGANISATIE VAN DE CORPORATE DIENST	12	
4. DE WERKPROCESSEN VAN DE CORPORATE DIENST	16	
4.1 OVERZICHT VAN DE WERKPROCESSEN VAN DE CORPORATE DIENST.....	16	
4.2 INTERNE CD-PROCESSEN.....	17	
4.3 GENERIEKE KLANTPROCESSEN	23	
5. PERSONEELSFORMATIE	28	
6. DE ICT-ARCHITECTUUR VAN DE CD	29	
6.1 INPASSING IN ENTERPRISE ARCHITECTUUR RIJKSWATERSTAAT (EAR).....	29	
6.2 FUNCTIONALITEIT- EN APPLICATIELANDSCHAP	32	
7. DE CULTUUR VAN DE CD	37	
8. OPLEIDINGSPLAN	38	
9. HUISVESTING	41	
10. IMPLEMENTATIEPLAN	43	
10.1 DIENSTVERLENINGSNIVEAUS	44	
10.2 IMPLEMENTATIEFASES	45	
10.3 PRIORITERING	46	
10.4 IMPLEMENTATIE-ACTIVITEITEN NAAR CATEGORIE	50	
10.5 PLANNING-BOUWSTENEN	50	
10.6 PROJECTPLANNING.....	51	
10.7 DE ORGANISATIE VAN HET IMPLEMENTATIEPROCES	51	
10.8 KRITIEKE RANDVOORWAARDEN VOOR SUCCESVOLLE IMPLEMENTATIE	53	
 Bijlage 1	 Procesbeschrijvingen..... 54	
Bijlage 2	Bureau CD..... 69	
Bijlage 3	Cultuurprofiel CD	76
Bijlage 4	De vier elementaire functionele ICT-Bouwstenen	80

1. Inleiding

Begin januari werd het Globaal Ontwerp van de Corporate Dienst (CD) opgeleverd. In dit visiedocument werden de eerste gedachten met betrekking tot de wijze van dienstverlening, de inhoud daarvan, de organisatie, werkprocessen, personele bezetting en cultuur van de Corporate Dienst (CD) weergegeven. Het Globaal Ontwerp is in de afgelopen maanden uitgebreid besproken met alle betrokken stakeholders en inmiddels geaccordeerd. Tegelijkertijd hebben het processteam en de kwartiermakersgroepen dit ontwerp verder uitgewerkt tot een Gedetailleerd Ontwerp.

Het van de grond af ontwikkelen en implementeren van een geheel nieuwe organisatie als de CD is geen sinecure. Doel is uiteindelijk een klantgerichte organisatie te ontwikkelen die excellente dienstverlening biedt tegen lage kosten. Om een dergelijke organisatie te kunnen realiseren moeten vele aspecten in nauwe samenhang met elkaar worden ontwikkeld. Wij hebben daarom in deze fase gebruik gemaakt van de CD-ontwikkelingsscorecard. Deze scorecard onderkent zes terreinen die, zowel per blok als in onderlinge samenhang, inhoudelijk moeten worden vormgegeven. De blokken van deze scorecard vormden ook de basis voor het implementatieplan dat is opgesteld om de CD per 1 januari 2006 operationeel te doen zijn.



Het Gedetailleerd Ontwerp geeft in hoge mate van detail weer:

- hoe de organisatie van de CD en de eenheden daarbinnen eruit gaan zien;
- hoe de verschillende werkprocessen van de CD gaan verlopen om optimale dienstverlening aan de afnemers te kunnen realiseren;
- hoe de verschillende interne processen binnen de CD gaan verlopen om de randvoorwaarden voor een goede dienstverlening te creëren en de kwaliteit en kosten daarvan te kunnen bewaken;
- welke ICT-ondersteuning gewenst is om de beoogde efficiency-voordelen te kunnen realiseren;
- welke functies vervuld zullen gaan worden en hoeveel medewerkers per functie nodig zijn;
- hoe ervoor gezorgd gaat worden dat er binnen de CD een alom gewaardeerde op dienstverlening gerichte cultuur gaat ontstaan;
- hoe de CD fasegewijze geïmplementeerd zal gaan worden.

Het Gedetailleerd Ontwerp bestaat uit zeven delen. Het eerste deel beschrijft;

- de producten- en dienstencatalogus;

- de organisatie en personeelsbezetting van de CD als geheel;
- de CD-interne en generieke klantprocessen;
- de benodigde ICT;
- de gewenste cultuur binnen de CD;
- het implementatieplan.

Deel 2 t/m 6 beschrijven deze aspecten, meer diepgaand, per eenheid. Deel 7 van de rapportage bevat een gedetailleerd implementatieplan.

Het streven is erop gericht dat de CD per 1 januari aanstaande de taken overneemt conform de door DT-RWS en GOR geaccordeerde implementatieplanning. Om dit te kunnen realiseren moet er nog veel gebeuren. Tot het einde van het jaar zijn er effectief nog maar circa 7 maanden te gaan. Het processteam en de kwartiermakersteams gaan onmiddellijk door met het voorbereiden van de implementatie. Daarbij zal de samenhang met andere verandertrajecten binnen RWS nauwgezet worden gezien, om de inpassing van de CD-activiteiten volledig afgestemd te kunnen laten plaatsvinden.

Wij spreken onze waardering en dank uit aan allen die bij de totstandkoming van dit Gedetailleerd Ontwerp betrokken zijn geweest. Er is veel werk verzet om dit ontwerp, binnen de afgesproken termijn, op te leveren. Onze waardering gaat niet alleen uit naar het processteam en de kwartiermakersteams en allen die daarbij waren betrokken, maar ook naar de directeuren Bedrijfsvoering en DC-IT-medewerkers van AGI die een waardevolle bijdrage hebben geleverd.

2. Welke producten en diensten levert de CD?

2.1 Bestuurlijk Juridische Zaken en Vastgoed

Productgroep		Product	
1	Ondersteuning van strategie en beleid BJV	1.1	Ondersteuning beleidsformulering *) en -implementatie
		1.2	Uitvoeren onderzoeken
		1.3	Begeleiden beleidsimplementatie
		1.4	Monitoren van en rapporteren over beleidsimplementatie
		1.5	Verwerken gegevens tot managementinformatie
		1.6	Advisering SDG en D3 inzake strategie en beleid
2	Schadevorderingen en schadeclaims	2.1	Juridische en financiële afwikkeling claims en vorderingen
3	nadeelcompensatie	3.1	Afhandeling claims
4	Procesvoering inclusief bezwaar en beroep	4.1	Procesvoering
		4.2	Procesbegeleiding Landsadvocaat
		4.3	Beslissen op bezwaar
		4.4	Inbreng bij beroep
5	Convenanten en contracten niet -GWW	5.1	Behoeftformulering
		5.2	toetsing
		5.3	Opstellen standaardcontracten
		5.4	Contractbeoordeling
		5.5	Onderhandeling
		5.6	Advisering
6	Klachtafhandeling	6.1	Afhandelen klachten
7	Besluiten en vergunningen (Wbr, Wvo, WvZ, WM, OW, Wvw, SvW, overdrachten, onttrekkingen, onteigeningen, concessies, wet 1904, gedoogplichten)	7.1	Opstellen en afhandelen vergunningen, beschikkingen en besluiten
		7.2	Toetsen besluiten en vergunningen D3
		7.3	Advisering
8	BJ advisering	8.1	Advisering Bestuur, staf DG, Diensten en Districten, projectorganisaties
		8.2	Analyses, uitvoeringstoetsen
		8.3	Instrumentontwikkeling
9	Kwaliteitscoördinatie BJV	9.1	Organiseren en coördineren interne kwaliteitsbewaking en -ontwikkeling en kennismanagement

*) Overall waar in dit stuk over beleidsformulering e.d. wordt gesproken betreft het uitvoeringsbeleid.

2.2 Financiële Diensten

Productgroep		Product	
1	Strategie en uitvoeringsbeleid FD	1.1	Ondersteuning beleidsformulering en -implementatie
		1.2	Uitvoeren onderzoeken, voorbereiden analyses
		1.3	Begeleiden beleidsimplementatie
		1.4	Monitoren van en rapporteren over beleidsimplementatie
		1.5	Verwerken gegevens tot managementinformatie
		1.6	Advisering SDG en D3 inzake strategie en beleid

2	Managementcyclus	2.1	Bijdragen/producten voorbereiding mgt. cyclus
		2.2	Bijdragen/producten uitvoering mgt. cyclus
		2.3	Bijdragen/producten verantwoording mgt. cyclus
3	Toezicht financieel en materiaal beheer	3.1	Opstellen toezichtjaarplan
		3.2	Uitvoeren toezicht
		3.3	Consolidatie en analyse VGR en D3
		3.4	Analyse DAD/AR-bevindingen
		3.5	Rapportage
4	VIC	4.1	Coördinatie en uniformering
5	Melding Schending Integriteit	5.1	Procescoördinatie
		5.2	Beheer inzet derden
		5.3	Administratie
		5.4	Rapportage
6	Beheren financiën	6.1	Debiteurenadministratie
		6.2	Crediteurenadministratie
		6.3	Grootboekadministratie, incl. activabeheer
		6.4	Uitvoeren treasury-activiteiten
7	Beheer van bedrijfsvoering processen en -systemen (BBPS)	7.1	Bijdragen aan systeem- en procesontwikkelingen
		7.2	Beheerde processen en systemen conform afspraken diensten, incl. afgewikkelde incidenten, problemen en wijzigingen
		7.3	Adviezen voor procesinrichting en -sturing

2.3 Facilitair Bedrijf

Productgroep		Product	
1	Beleidsondersteuning voor alle FB gebieden	1.1	Ondersteuning beleidsformulering en – implementatie
		1.2	Uitvoeren onderzoeken
		1.3	Begeleiden beleidsimplementatie
		1.4	Monitoren van en rapporteren over beleidsimplementatie
		1.5	Verwerken gegevens tot managementinformatie
		1.6	Advisering SDG en D3 inzake strategie en beleid
2	Huisvesting	2.1	Advisering inzake strategische huisvesting
		2.2	Vervullen RWS-klantrol richting RGD
		2.3	Opstellen gebouwenspecificaties en gebouwenbeheersplannen, adviseren inrichting gebouwen
		2.4	Adviseren, coördineren en monitoren beveiligingsplannen
		2.5	Adviseren integrale verhuisaanpak
		2.6	Monitoren energie- en waterverbruik, vervullen klantrol richting Inkoop
		2.7	Beheren huisvestingsvoorraad, afdragen belastingen en heffingen, verwerven en afstoten van huisvesting
		2.8	Begeleiden, monitoren, rapporteren beleidsimplementatie BHV, Arbo en Milieu, Legionella, Brandpreventie & gebruiksgunning
3	Diensten en middelen	3.1	Opstellen inhoudelijke specificaties voor raamovereenkomsten met leveranciers
		3.2	Ondersteunen bij opstellen nadere overeenkomsten
		3.3	Uitvoeren klanttevredenheidsonderzoeken gericht op overeenkomsten/dienstverlening

		derden	
4	Documentair informatiemanagement	4.1	Ontwikkeling/keuze, beheer en onderhoud centraal instrumentarium voor selectie, ordening en ontsluiting van informatie
		4.2	Uitvoering literatuur-en achiefonderzoek
		4.3	Advisering inzake informatiemanagement en het faciliteren van kennismanagement
5	Externe voorzieningen	5.1	Centraal beheer van externe werk- en vergaderplekken
		5.2	Beleidsvoorbereiding, advisering en implementatie vervoersmanagement
		5.3	Beheer uitgifte vervoersbewijzen
		5.4	Beheren wagenpark, beschikbaarstelling dienstwagens en controle leasemaatschappijen
		5.5	Beheren poolauto's, huurauto's, dienstfietsen, etc.
6	Telecommunicatie	6.1	Beheren van externe en interne telefoonnummers
		6.2	Advies
7	Inkoop buiten raamcontracten	7.1	Inkoop buiten raamcontracten en uitvoeren van financiële administratie daarvan
		7.2	Inhoudelijke inbreng leveren bij het realiseren van raamcontracten
8	Decentrale FM-functie	8.1	Uitvoeren decentrale regiefunctie
		8.2	Uitvoeren decentrale Front-Office functie
		8.3	Uitvoerende facilitaire werkzaamheden

2.4 HRM & Organisatie-ontwikkeling

Productgroep		Product	
1	Beleidsondersteuning voor alle HRM&OO gebieden	1.1	Ondersteuning beleidsformulering en -implementatie
		1.2	Uitvoeren onderzoeken
		1.3	Begeleiden beleidsimplementatie
		1.4	Monitoren van en rapporteren over beleidsimplementatie
		1.5	Verwerken gegevens tot managementinformatie
		1.6	Advisering SDG en D3 inzake strategie en beleid
2	Medewerkerstevredenheidsonderzoeken	2.1	Uitvoeren medewerkerstevredenheidsonderzoeken
3	Competentiemanagement	3.1	Opstellen competentieprofielen
		3.2	Advisering en begeleiding invoering competentie management
4	Instroom en behoud van medewerkers	4.1	Maken van RWS-brede in-, door en uitstroomplannen
		4.2	Uitvoeren Instroom (werving, pre-selectie op verzoek HID, administratie, ondersteuning, advies en RWS introductie)
		4.3	Stagebemiddeling (pro-actief, doelgroepgericht)
		4.4	Arbeidsmarktcommunicatie
		4.5	Uitvoeren gestuurde en niet gestuurde Mobiliteit
		4.5	Loopbaanadvies
		4.6	Uitvoeren van collectieve mobiliteitsprojecten
		4.7	Organiseren potentieelmeting
		4.8	Begeleiden gedwongen Uitstroom
4.9	Begeleiden natuurlijke Uitstroom		
5	Leren en ontwikkeling	5.1	RWS-brede opleidingsplannen
		5.2	Corporate leertrajecten

		5.3	Vakspecifieke leertrajecten (leerlijnen)
		5.4	Generieke opleidingen
		5.5	Lokaal collectief opleidingsadvies
		5.6	Individueel opleidingsadvies
		5.7	Beheren van pools;
		5.8	Beheren en begeleiden van testen
6	Kennismanagement	6.1	Advisering en ondersteuning van management en medewerkers
		6.2	De voorwaarde scheppen in zake kennismanagement tussen mensen
7	Historische discipline	7.1	Ontwikkelen van historisch leermateriaal
		7.2	Historisch onderzoek op het terrein van de waterstaatsgeschiedenis
		7.3	Boeken en publicaties
		7.4	Verrichten van onderzoek
		7.5	Geven van presentaties en workshops op historisch terrein
		7.6	Geven van informatie en het verzorgen van documentatie
8	Organisatieontwikkeling, veranderingsbegeleiding en verbetertrajecten	8.1	Vertaling van organisatorische gevolgen van het ondernemingsplan op RWS- niveau
		8.2	Vertaling van RWS-brede organisatieontwikkelingsplannen naar lokale organisatieontwikkelingsplannen
		8.3	Advies inzake organisatieontwikkeling (organisatiekundige en veranderkundige vraagstukken)
		8.4	Advies inzake reorganisaties, incl. overleg met medezeggenschap;
		8.5	Begeleiden en evaluatie van RWS-brede implementatie van organisatieontwikkeling;
		8.6	Begeleiden en evaluatie van lokale implementatie van organisatieontwikkeling
9	Functioneren en beoordelen	9.1	Advies en ondersteuning
		9.2	Specifieke ondersteuning bij beoordelingsissues
		9.3	Analyse en evaluatie van beoordelingstrajecten
10	Rechtspositie	10.1	Mandaat DG of Mandaat HID: advies
		10.2	Mandaat DG of Mandaat HID: Voorbereiding en besluit
		10.3	Mandaat DG of Mandaat HID: Opstellen verweerschrift bij bezwaar of beroep
		10.4	Mandaat DG of Mandaat HID: Procesvertegenwoordiging bevoegd gezag bij bezwaar of beroep
		10.5	Mandaat DG of Mandaat HID: Concept beslissing op bezwaar (B.O.B.)
		10.6	Mandaat DG of Mandaat HID: Concept beslissing op bezwaar (B.O.B.)Beroep mandaat DG: advies, verweerschrift, procesvertegenwoordiging bevoegd gezag, Beslissing op bezwaar
		10.7	Advies overige A&R aangelegenheden van D3
		10.8	Participatie Awb hoorcommissies als commissielid
11.	Arbeidsvoorwaarden	11.1	Implementatie arbeidsvoorwaarden sector Rijk
		11.2	Input en ondersteuning CAO-onderhandelingen
		11.3	Advisering SDG arbeidsvoorwaarden topkader
		11.4	Advisering van de diensten
12	Beschrijving en weging van functies	12.1	Advies bij formatieplanning;
		12.2	Benchmark en Analyse
		12.3	Opstellen van functieprofielen

		12.4	Toespitsing functiebeschrijvingen en –wegingen
13	Integriteit	13.1	Advies
		13.2	Ondersteuning bij de implementatie
		13.3	Rapportage m.b.t. RWS brede integriteitvraagstukken
14	Preventie, verzuim, reïntegratie en Arbo	14.1	Preventie (uitvoering arbo-beleid);
		14.2	Individueel Arbo-advies;
		14.3	Advies bij verzuim & reïntegratie (Individueel of RWS breed)

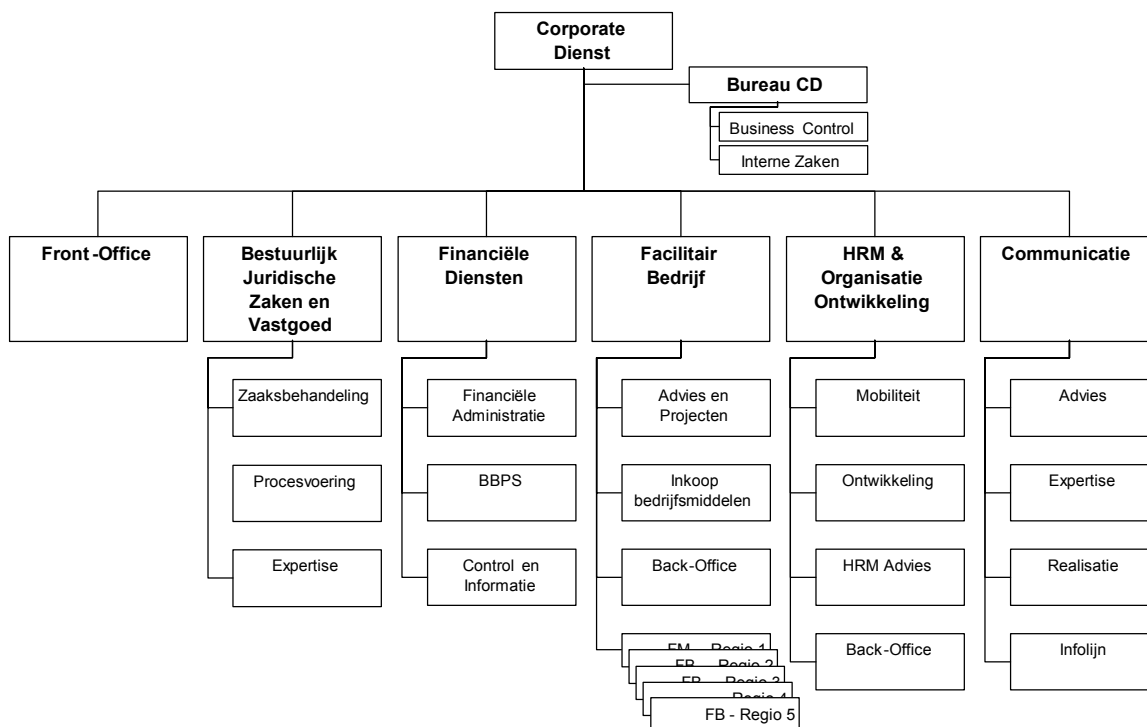
2.5 Communicatie

Productgroep		Product	
1	Strategie en uitvoeringsbeleid	1.1	Ondersteuning beleidsformulering en -implementatie
		1.2	Uitvoeren onderzoeken
		1.3	Begeleiden beleidsimplementatie
		1.4	Monitoren van en rapporteren over beleidsimplementatie
		1.5	Verwerken gegevens tot managementinformatie
		1.6	Advisering SDG en D3 inzake strategie en beleid
2	Persvoorlichting	2.1	Opstellen routinematige persberichten
3	Interne communicatie	3.1	Realisatie van interne communicatieadviezen
		3.2	Projectmatige communicatieondersteuning
		3.3	Maken interne bladen
		3.4	Contentbeheer en eindredactie intranet
		3.5	Organisatie landelijke bijeenkomsten
4	Externe communicatie	4.1	Realisatie van externe communicatieadviezen
		4.2	Projectmatige communicatieondersteuning
		4.3	Maken externe bladen
		4.4	Contentbeheer en eindredactie internet
		4.5	Organisatie campagnes en evenementen
5	Publieksvoorlichting	5.1	Uitvoeren van de Service Desk
6	Communicatieonderzoek	6.1	(Doen) opzetten, uitvoeren en rapporteren communicatieonderzoeken
7	Huisstijlcoördinatie	7.1	Bewaken uitvoering huisstijl
		7.2	RWS-specifiek maken huisstijl
8	Kennismanagement en ontwikkeling communicatiefunctie	8.1	Organiseren en coördineren interne ontwikkeling en kennismanagement communicatiefunctie

3. De organisatie van de Corporate Dienst

3.1 De organisatie van de Corporate Dienst

Het organisatieplaatje van de CD ziet er als volgt uit:



Opmerkingen:

- De infolijn, onderdeel van de eenheid Communicatie, maakt deel uit van de CD maar ondergaat op dit moment geen veranderingen en maakt geen deel uit van de reorganisatie.
- De Front-Office is een afzonderlijke eenheid verantwoordelijk voor het snel en correct afhandelen van klantvragen. Voor de inhoudelijke aspecten van de afhandeling zijn de functionele eenheden (HRM&OO, BJV, Communicatie, FD en FB) verantwoordelijk.

De CD kent de volgende niveaus:

- Corporate Dienst, gemanaged door de directeur van de CD
- Eenheid, gemanaged door de Kwartiermaker
- Afdeling, gemanaged door het Afdelingshoofd

Binnen een afdeling kunnen teams bestaan die gemanaged worden door Teamleiders. Deze hebben geen formele leidinggevende positie.

De eenheid **Bureau CD** bestaat uit de afdelingen Business Control en Interne Zaken. De afdeling Business Control richt zich op business controlling: op het breed bedrijfskundig ondersteunen van directeur CD en kwartiermakers met betrekking tot alle aspecten van hun bedrijfsvoering. Naast businessplanning, het control-proces en de managementinformatie-voorziening is deze eenheid ook verantwoordelijk voor de coördinatie van de kwaliteitszorg. De afdeling Interne Zaken levert ondersteuning ten aanzien van de interne bedrijfsvoering. In bijlage 2 is deze eenheid nader uitgewerkt.

De **Front-Office** vormt het voorportaal van de CD voor vragen en verzoeken van RWS-managers en -medewerkers en werkt voor alle eenheden van het primaire proces van de CD. Deze eenheid staat onder leiding van een manager Front-Office die aan de directeur CD

rapporteert. De Front-Office manager is verantwoordelijk voor service-kwaliteit (snelheid van afhandeling, klantvriendelijkheid) van de afhandeling. De kwartiermakers zijn verantwoordelijk voor inhoudelijke kwaliteit van de afhandeling. Bij deze Front-Office komen ook gerichte vragen van (niet GWW-)leveranciers, sollicitanten en externe partijen betrokken bij het claimafhandelingsproces binnen. De functie-karakteristieken voor deze eenheid zijn opgenomen in de functiecatalogus behorende bij het implementatieplan.

Korte beschrijving eenheden

Voor elke eenheid is een apart deel geschreven met daarin een beschrijving van:

- Overzicht uit te voeren processen (en uitwerking in "swimming lanes");
- Organisatieplaatje;
- Overzicht personeelsformatie;
- Prestatie-indicatoren;
- Opleidingsplan;
- Functionele eisen op gebied ICT;
- Eenheid-specifieke opmerkingen t.a.v. implementatie.

Hieronder wordt per eenheid een beknopte beschrijving gegeven.

Bestuurlijk Juridische Zaken en Vastgoed

De eenheid Bestuurlijk Juridische Zaken en Vastgoed richt zich op twee hoofdtaken: afhandeling van concrete zaken (zaaksbehandeling) en het leveren van hoogwaardige expertise. Zaaksbehandeling omvat zowel privaatrechtelijke (vorderingen en claims) als publiekrechtelijke zaken (besluiten, vergunningen, klachtbehandeling en dergelijke). Specialistische advisering levert hoogwaardige juridische expertise aan Bestuur, SDG, de Diensten, Districten en projectenorganisaties binnen RWS en aan de eenheid Zaaksbehandeling. Deze ondersteuning omvat advisering en de zogenaamde 'research en development' taken (product- en instrumentontwikkeling, uitvoeringstoetsen, analyses en dergelijke).

De verdeling van de activiteiten over de verschillende niveaus van de RWS-organisatie is als volgt:

- SDG: ketenverantwoordelijkheid, eindverantwoordelijkheid voor kaderstelling en richtlijnen, advisering Bestuur;
- RWS CD: juridische afhandeling van vorderingen en claims, procesvoering (incl. bezwaar en beroep), opstellen van besluiten en vergunningen, juridische klachtafhandeling en specialistische juridische advisering en de zorg voor de RWS BJV-kwaliteitszorg en kennismanagement;
- D3: advisering ten behoeve van het primair proces en bevoegd gezag-taken inclusief bezwaar en beroep, de legal audit en control functie richting lijn en Districten, alsmede taken met betrekking tot het verwerven en beheren van vastgoed.

Financiële Diensten

De eenheid Financiële Diensten zorgt voor excellente dienstverlening tegen zo laag mogelijke kosten op het gebied van financiële (en enkele aanverwante) zaken, zodat het bestuur, SDG en de Diensten hun primaire processen zo goed mogelijk kunnen uitvoeren. Financiële Diensten richt zich op drie hoofdtaken:

- "Financiële Administratie" voert de geconcentreerde financiële administratie voor alle diensten;
- "BBPS" zorgt voor het RWS-breed beheer van de bedrijfsvoeringprocessen en –systemen. Tevens levert BBPS een bijdrage aan ontwikkelingen op het gebied van bedrijfsvoering-processen en –systemen en geeft BBPS adviezen over procesinrichting en –sturing;
- "Control en Informatie" ondersteunt SDG door het leveren van beleidsneutrale producten en informatie, waarna SDG deze producten kan verrijken en aan het bestuur kan aanbieden, zodat het bestuur de besturing en beheersing van RWS en de verantwoording zo goed mogelijk kan realiseren.

De verdeling van de activiteiten over de verschillende niveaus van de RWS-organisatie is als volgt:

- SDG:ketenverantwoordelijkheid, strategisch financieel beleid, financiële kaders en richtlijnen, advisering Bestuur, evaluatie en interpretatie van financiële analyses en management informatie, risico analyse, beslissingsvoorstellen;
- RWS CD: voeren van de administraties, aanleveren van correcte gegevens en management informatie, voorbereiden van analyses, beheer processen en systemen, consolidatie van toezichtresultaten, treasury/kasmanagement, begeleiding integriteitsonderzoek;
- D3: de rol van D3 op financieel gebied richt zich op:
 - management control;
 - toezicht (incl. uitvoering VIC t/m 2007);
 - managementcyclus D3;
 - een beperkt aantal taken m.b.t. administratieve processen.Daarnaast wordt het operationeel activabeheer gevoerd.

Facilitair Bedrijf

Het DT-RWS heeft besloten om voor Rijkswaterstaat één Facilitair Bedrijf te bouwen, als onderdeel van de Corporate Dienst, waarin alle huidige facilitaire medewerkers instromen. De Diensten nemen afscheid van hun eigen facilitaire afdelingen/medewerkers. Van het Facilitair Bedrijf wordt verwacht dat deze de facilitaire ondersteuning op termijn klantgericht, resultaatgericht en marktconform uitvoert.

In dit Gedetailleerd Ontwerp is voor het Facilitair Bedrijf het principe "de markt tenzij" verlaten. Gezien de grote personele problematiek die dat principe voor de facilitaire medewerkers van Rijkswaterstaat met zich mee zou brengen wordt nu uitgegaan van "de markt zodra".

Het Facilitair Bedrijf zal alle benodigde facilitaire producten en diensten op alle Rijkswaterstaat locaties (D3 en D4) leveren. De dienstverlening kan als volgt worden omschreven:

- Locale 'on-site' ondersteuning op facilitair vlak door een regionale facilitaire organisatie (er zijn 5 regio's geïdentificeerd). Dit gebeurt door middel van de regionale Front-Office, de regionale Regievoering en de regionale Uitvoering. De medewerkers van de regionale facilitaire organisatieonderdelen worden zo veel mogelijk geconcentreerd gehuisvest in de 10 LSU locaties.
- De facilitaire kennis en expertise evenals de projectmanagement capaciteit zullen centraal worden gebundeld. De inhoudelijke kennis- en expertisegebieden zijn: Huisvesting, Diensten en Middelen, Documentair Informatiemanagement, Externe voorzieningen, Telecommunicatie en Facilitair Management. De dienstverlening van het Facilitair Bedrijf op deze specialistische FB-domeinen omvat zowel advies als ondersteuning bij beleidsvoorbereiding en –implementatie;
- Het Facilitair Bedrijf zal de inkoop van bedrijfsmiddelen (niet-GWW) verzorgen/ondersteunen, deels in samenwerking met de SSO van V&W.

De verdeling van de activiteiten over de verschillende niveaus van de RWS-organisatie is als volgt:

SDG: ketenverantwoordelijkheid, eindverantwoordelijkheid voor kaderstelling en richtlijnen, en advisering Bestuur

RWS CD: zie hierboven beschreven dienstverlening.

D3 : bij de diensten wordt de klantrol ingevuld in de vorm van een SLA manager. Deze rol wordt voorzien bij de Directies Bedrijfsvoering.

HRM & Organisatie Ontwikkeling

HRM&OO richt zich op vier hoofdtaken:

- Adviseren, ondersteunen en faciliteren bij in-, door- en uitstroom;
- Adviseren, ondersteunen en faciliteren bij opleidings- en organisatie-ontwikkelingstrajecten;
- Adviseren, ondersteunen en faciliteren op specialistische HRM-terreinen zoals functionering & beoordeling, arbeidsvoorwaarden & rechtspositie, beschrijving & weging van functies en verzuim, preventie, reïntegratie & Arbo;

- Beheer op locatie van de HR-administratie (tijdelijk in afwachting van overdracht naar P-direct).

De dienstverlening van de eenheid HRM & OO is ondergebracht in vier afdelingen: de Afdeling Mobiliteit (voor alles wat in- door- en uitstroom betreft), de Afdeling Leren en Ontwikkelen (voor alles wat opleidingen, kennismanagement, historische discipline en Organisatieontwikkeling betreft), de afdeling HRM-Advies (voor alle overige HRM specialismen) en een tijdelijk afdeling waarin de HR-administratie wordt ondergebracht. Er wordt uitgegaan van het basisprincipe dat HRM een primaire verantwoordelijkheid is van lijnmanagement en medewerkers die voor ondersteuning een beroep kunnen doen op de diensten van de CD.

De verdeling van de activiteiten over de verschillende niveaus van de RWS-organisatie is als volgt:

SDG: ketenverantwoordelijkheid, kaders en richtlijnen, advisering Bestuur;

RWS CD: zie hiervoor beschreven dienstverlening;

D3: generalistisch advies en ondersteuning van het lijnmanagement in de diensten vanuit de brede HRM-expertise en een grondige kennis van het primaire proces.

Communicatie

Het is de hoofdtaak van SDG en de Bureaus HID om regie over de communicatie te voeren. De D3-communicatieadviseurs volgen ontwikkelingen in hun regio en bepalen aan de hand daarvan welke communicatieactiviteiten nodig zijn. SDG doet dat op landelijk niveau. De eenheid Communicatie van de CD levert advies en productie-ondersteuning op het volledige scala aan communicatie-producten van Rijkswaterstaat, van nieuwjaarsrecepties tot planstudies, van personeelsbladen tot projectadvies.

De verdeling van de activiteiten over de verschillende niveaus van de RWS-organisatie is als volgt:

- SDG: woordvoering, regie landelijk, keuzes op RWS-niveau, dagelijks advies bestuur, opdrachtgever CD;
- RWS CD: advisering, uitwerken communicatieplannen, uitbesteding, productie middelen, RWS Infolijn, borgen expertise;
- Bureau HID: woordvoering, regie a.d.h.v. lokale kennis, dagelijks advies HID/DT/MT, regie projectcommunicatie, opdrachtgever CD;

4. De werkprocessen van de Corporate Dienst

In dit deel wordt een totaaloverzicht gegeven van de door de CD uit te voeren processen (4.1), een beschrijving van de interne CD-processen (4.2) en een beschrijving van de generieke klantprocessen (4.3). De meeste processen zijn kwartierspecifiek en beschreven in de kwartierspecifieke rapportages (deel 2-6).

4.1 Overzicht van de werkprocessen van de Corporate Dienst

Voor de CD is een goed georganiseerde en strak geleide uitvoering van klantprocessen essentieel om de afgesproken serviceniveaus te kunnen halen. Klantprocessen worden daarom zoveel mogelijk op gestandaardiseerde wijze uitgevoerd. Ieder proces bestaat in principe uit vier stappen:

- **Self service:** afnemers worden ondersteund bij het zelf vinden van een antwoord op hun vraag of oplossing voor hun probleem door gerichte informatie op het CD-intranet;
- **Front-Office:** als managers en medewerkers het antwoord op hun vraag of de oplossing voor hun probleem niet via self-service kunnen vinden, dan komen zij via één RWS-servicenummer terecht bij de CD Front-Office. De medewerkers van deze eenheid handelen eerstelijnsvragen af en verwijzen, indien nodig, door naar gespecialiseerde medewerkers. De Front-Office zet alle binnekomende vragen in het helpdesk-systeem zodat de procesgang gericht gevolgd kan worden;
- **Specialistische afhandeling:** sommige vragen of problemen vragen om afhandeling door een specialist. Soms betreft het zaken die op een standaard-werkwijze kunnen worden opgelost. Soms betreft het eenmalige projecten waarover specifieke werkafspraken met afnemers moeten worden gemaakt;
- **Afronding van de opdracht:** alle opdrachten, ongeacht of deze door de Front-Office dan wel door een specialist worden afgehandeld, worden afgemeld en geregistreerd in het systeem. Afmelding dient om op de doorlooptijden van afhandeling te kunnen sturen en de werkvoorraad te kunnen managen. De afmelding is tevens de trigger voor voortdurende kwaliteitsmeting van het dienstverleningsproces.

Binnen de CD worden de volgende werkprocessen onderkend:

1. Interne CD-processen

1. CD Business Control (planning en control, managementinformatievoorziening, interne coördinatie, versterkte functioneringsgesprekken, kwaliteitszorg)
2. Kennismanagement
3. Management-ondersteuning

2. Generieke klantprocessen

1. Self service
2. Front-Office
3. Proces-afronding
4. Advies
5. Projecten
6. RWS Beleidsuitvoering
7. Sturingsinformatie
8. Audit

3. Bestuurlijk Juridische Zaken & Vastgoed

1. Schadevorderingen en Schadeclaims
2. Nadeelcompensatie
3. Procesvoering, incl. bezwaar en beroep

4. Convenanten en Contracten niet-GWW
5. Klachtafhandeling
6. Besluiten en vergunningen
7. BJ Advisering
8. Kwaliteitsmanagement BJV

4. Financiële Diensten

1. Managementcyclus
2. Toezicht financieel en materieel beheer
3. VIC
4. Melding schending Integriteit
5. Beheren Materieel
6. Beheer van bedrijfsvoering processen en -systemen (BBPS)
7. Beheren Financiën, incl. Treasury

5. Facilitair Bedrijf

1. Huisvesting
2. Documentair Informatiemanagement
3. Externe voorzieningen
4. Inkoop en activabeheer
5. Projectprocessen FB
6. Regioprocesen FB

6. HRM & Organisatie Ontwikkeling

1. In-, door- en uitstroom
2. Leren en ontwikkelen
3. Kennismanagement
4. Historische Discipline
5. Organisatieontwikkeling, veranderingsbegeleiding en verbetertrajecten
6. Functioneren en beoordelen
7. Rechtspositie
8. Arbeidsvoorwaarden
9. Beschrijving en weging van functies
10. Integriteit
11. Verzuim, reïntegratie en preventieprogramma's

7. Communicatie

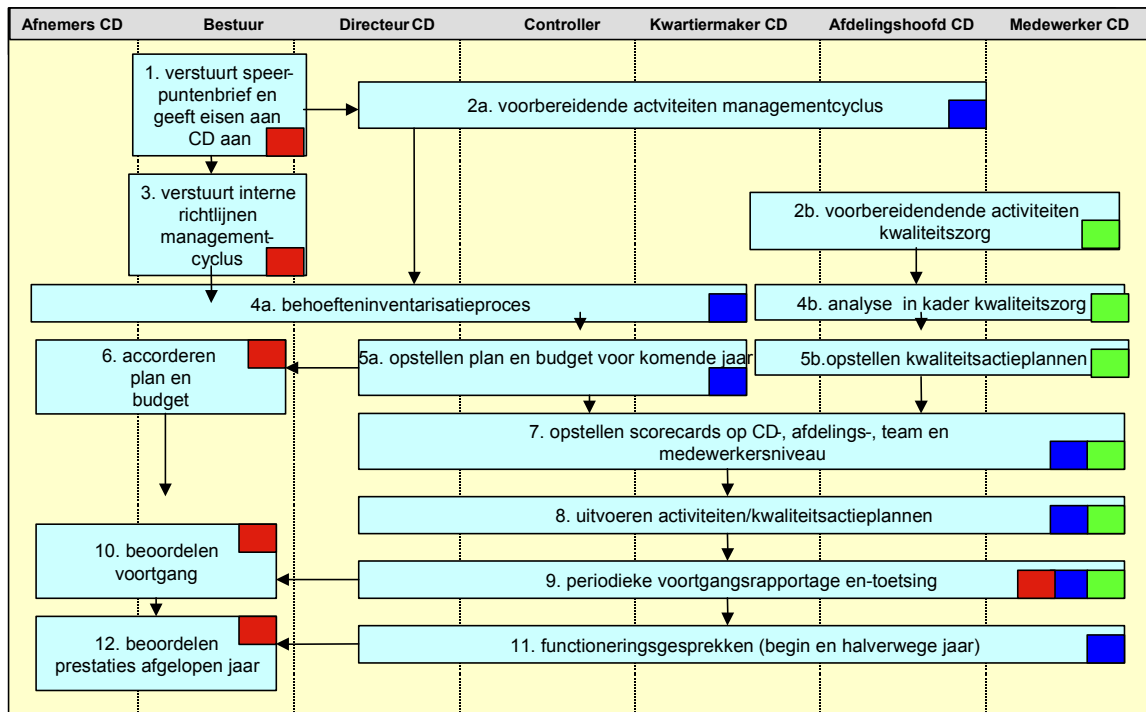
1. Advies (Project, Eenmalige activiteit, Reguliere taak, Ad-hoc)
2. Maak middel (Middelen voor project, Eenmalig middel, Regulier middel)
3. Beheren Intranet/Internet

4.2 Interne CD-processen

4.2.1 CD Business Control

Teneinde de beoogde efficiency en klantgerichtheid te bereiken, is het nodig dat de CD een bedrijfsmatige werkwijze en een strakke aansturing kent. Dit geldt zowel voor de externe als de interne aansturing. Planning en control, management van innovatie, management-informatievoorziening, kwaliteitszorg en het proces van versterkte functioneringsgesprekken zijn daarom in één (inhoudelijk en in de tijd) samenhangend proces met elkaar verbonden. Het bureau CD coördineert dit proces ten behoeve van de directeur CD en de eenheden BJV, Communicatie, Financiële Diensten, HRM & OO en het Facilitair Bedrijf. In bijlage 1.1 zijn deze processen in hun onderlinge samenhang gedetailleerd beschreven en in de tijd uitgezet.

De belangrijkste aspecten van de business control worden in onderstaand plaatje weergegeven. Onderstaand plaatje geeft het volledige proces weer. De kleuren verwijzen naar de kleuren van de tekst in bijlage 1.1 waarin het gedetailleerde proces is weergegeven. Rood staat voor externe aansturing, blauw staat voor interne aansturing en groen staat voor kwaliteitszorg.



Externe aansturing

De externe aansturing betreft de aansturing van de CD door zijn afnemers en het Bestuur.

In het kader van Agentschapvorming RWS is een nieuw sturingsmodel ontwikkeld. Dit "Bedrijfsmodel" is verder uitgewerkt voor Regionale Diensten (RD) en Specialistische Diensten (SD).

De Corporate Dienst wordt gezien als een Specialistische Dienst. De voornaamste actoren in de omgeving van een SD zijn:

- DG RWS ofwel het Bestuur RWS;
- De opdrachtgevers: DG RWS, RD-en, Beleidsdirectoraten V&W, Inspectie V&W en andere overheden;
- Gebruikers: medewerkers RD-en, andere SD-en, SDG, DG's, andere overheden en publiek;
- Allianties, partners: kennisinstututen;
- Marktpartijen: leveranciers in de inkoopmarkt van RWS.

Als bestuursverantwoordelijke waakt de DG-RWS over de kwaliteit en de continuïteit van de organisatie. De DG stelt samen met de SD de productportfolio vast. Tevens beoordeelt de DG periodiek de rechtmatigheid en de doelmatigheid van het functioneren van de SD. De afspraken tussen DG en de SD worden in een managementcontract vastgelegd. Hierin staan de vastgestelde KPI's centraal. Periodiek wordt over de voortgang omtrent het managementcontract gerapporteerd.

De 7 KPI's van RWS:

- Realisatie van het programma;
- Klanttevredenheid;
- Medewerkertevredenheid;
- Omzet per FTE;

- Percentage nieuwe contractvormen ten opzichte van totaal aantal aanbestedingen;
- Kosten van eigen organisatie ten opzichte van hoeveelheid uitbesteed werk;
- Aantal FTE's en percentage overhead.

Er worden verschillende taken van SD-en gedefinieerd:

- Landelijke Taak (LT);
- Beleidsondersteuning en Advies (BOA);
- Intern Advies (IA).

De taken van de Corporate Dienst vallen onder landelijke taken. Voor de landelijke taken worden in het managementcontract afspraken gemaakt over output, prioritering en lump sum budgetten. In het managementcontract worden tevens afspraken vastgelegd over de condities waaronder de SD rechtstreeks (operationele) opdrachten voor tweede en derde partijen kan uitvoeren (extern advies). Daarnaast wordt in het managementcontract per soort opdrachtgever en per soort taak aangegeven hoe met de risico's van opdrachttuitvoering dient te worden omgegaan.

De behoeften van de gebruikers worden in nauw overleg vertaald naar een samenhangend geheel van producten en diensten. Dienstverlening vindt plaats op basis van duidelijke afspraken met heldere kwaliteitscriteria en waar nodig conform RWS-breed vastgestelde standaarden. Er wordt geen maatwerkoplossing gemaakt voor een RWS-dienst als een RWS-brede uniforme aanpak mogelijk is. Of een SD de goede dingen doet wordt voor een groot deel door de gebruikers bepaald. De meting van de gebruikerstevredenheid vormt hiervoor de basis.

In het sturingsmodel SD worden verschillende productgroepen gedefinieerd voor de SD-en:

- Verzorgen van activiteiten voor primaire processen;
- Leveren van basisinformatie;
- Uitvoeren van interne inspecties en technische audits;
- Leveren van advies en kennis;
- Initiëren en begeleiden van innovatietrajecten;
- Voorbereiden, opstellen en implementeren van standaarden;
- Verzorgen van activiteiten voor de ondersteunende processen.

Het primaire proces van RWS omvat aanleg, beheer en onderhoud van infrastructuur en het verkeer en watermanagement. Dit wordt ook wel de Front-Office van RWS genoemd. SD-en verzorgen activiteiten t.b.v. het primaire proces en leveren basisinformatie. Daarnaast hebben zij een rol bij kwaliteitsborging in het primaire proces. Als laatste zijn SD-en de motor achter innovatie van producten, diensten en processen van de organisatie. Dit wordt ook wel de backoffice van RWS genoemd.

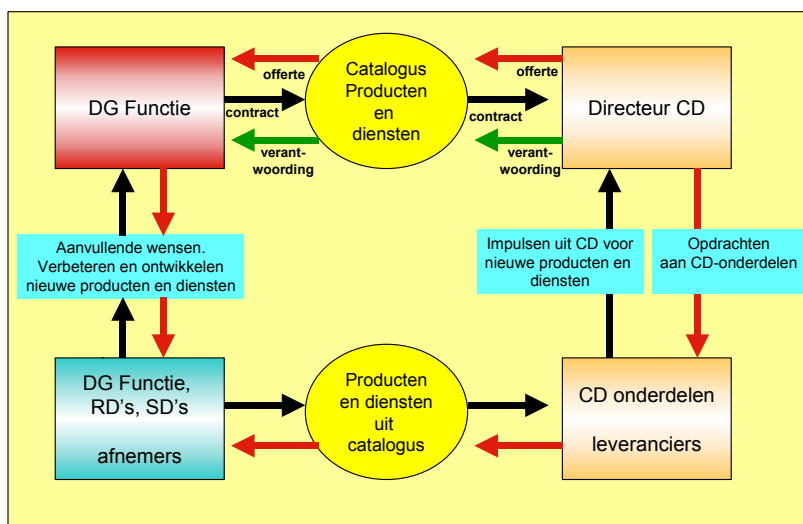
De Corporate Dienst voert verschillende taken uit:

- De ondersteunende shared service producten en diensten;
- Productspecifieke taken: Departementaal Coördinatiecentrum Crisisbeheersing, Bureau Verontreinigingsheffing, Bureau Adviseurs;
- Landelijke projecten: Fileplan ZSM, Agentschapvorming, PPS, Ruimte voor de Rivier en Betrouwbaar op de Vaarweg.

De producten van de Corporate Dienst vallen onder de categorie "Verzorgen van activiteiten voor de ondersteunende processen" en voor een klein deel onder de categorie "Verzorgen van activiteiten voor primaire processen" (namelijk enkele activiteiten van Bureau Adviseurs).

De belangrijkste eisen voor productgroep "verzorgen van activiteiten voor de ondersteunende processen" zijn:

- Betrouwbaarheid (volledig, juist en tijdig);
- Efficiency;
- Snelheid (doorlooptijd).



Voor vragen van RWS-onderdelen die niet onder de landelijke taken te vatten zijn, is het mogelijk om deze door middel van intern advies (IA) te regelen. Op het moment dat meer dan één onderdeel van RWS behoefte heeft aan de betreffende dienst kan de activiteit als landelijke taak worden benoemd door de SD (voor interne advisering worden in protocollen capaciteits- en prioriteitsafspraken gemaakt en wordt de bekostiging geregeld, de SD kan boekingsrechten in de administratie van de afnemende RD of SD krijgen voor het betaalbaar stellen van uitbestedingsgelden).

Omdat het in dit rapport alleen over de ondersteunende shared service taken van de CD gaat, wordt hier niet op de overige taken ingegaan.

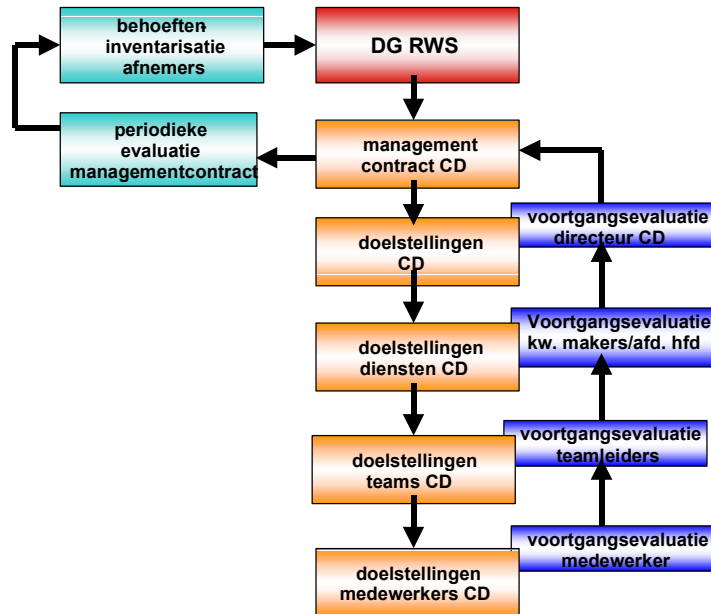
Voor de externe aansturing sluit de CD volledig aan bij de kaders en het tijdsplan van de RWS-planning in de management cyclus;

- Zowel de afnemers als de CD denken op basis van de speerpuntenbrief en de financiële kaders na over de eisen en wensen voor het komende jaar;
- Op basis van een behoefte-inventarisatie bij zijn afnemers gaat de CD na welke zaken in de managementovereenkomst moeten worden opgenomen;
- De DG sluit namens alle afnemers een managementovereenkomst met de CD. In het managementcontract kan het Bestuur aanvullende eisen aan de CD opnemen.
- Op basis van een kwartaalrapportage en halfjaarrapportage wordt de realisatie van de managementovereenkomst met het bestuur en de afnemers (ook in de Raad van Toezicht) getoetst. Kernaspecten hierbinnen zijn gerealiseerde prestaties, klanttevredenheid en financiële prestaties;
- Tenminste eenmaal per jaar spreekt het management van de CD met het management van de afnemers over de kwaliteit van de dienstverlening en aanvullende wensen.

Interne aansturing

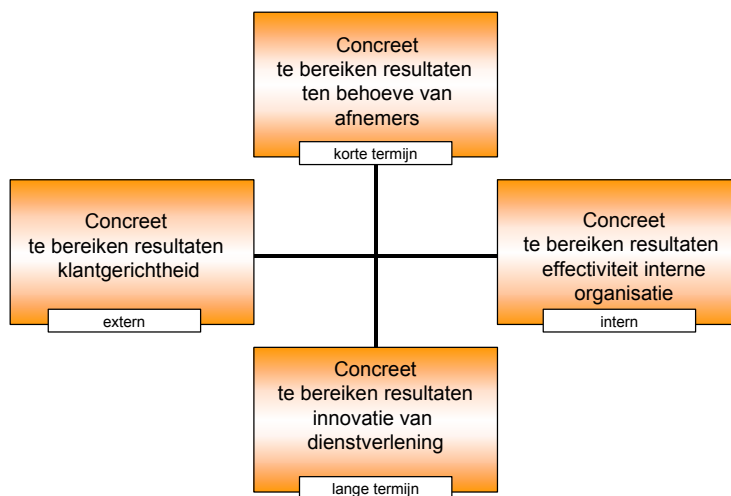
Voor de interne aansturing van de CD wordt het stamien van het INK-model en de Balanced Scorecard gebruikt. Nadat de doelstellingen voor de CD als geheel zijn vastgesteld in het managementcontract met DG-RWS, worden deze vertaald naar interne doelstellingen op eenheid, afdeling-, team- en individueel niveau. Periodiek wordt de voortgang in doelrealisatie intern besproken. Op basis van de te realiseren doelstellingen en eigen opleidingsbehoefte worden per medewerker ontwikkelingsdoelen vastgesteld.

Schematisch ziet dit proces er als volgt uit:



De CD-Scorecard

Voor de interne aansturing van de CD wordt het stramien van de CD-scorecard gebruikt.



In onderstaande tabel worden voor alle onderdelen van de CD de uniforme prestatie-indicatoren en normen gehanteerd. De genoemde doelstellingen zijn streefcijfers voor begin 2008.

Blok	Missie	Prestatie-indicatoren	Doelstelling
Afnemers	CD is snelle, efficiënte, betrouwbare organisatie	<ul style="list-style-type: none"> Percentage opleveringen binnen vooraf gestelde tijd Kwaliteit van de dienstverlening 	<ul style="list-style-type: none"> 85% van de opleveringen binnen de vooraf gestelde tijd Beoordeling door klant >7,5 op een schaal van 1-10

		<ul style="list-style-type: none"> • Kostenoverschrijdingen 	<ul style="list-style-type: none"> • Geen niet vooraf geaccordeerde kostenoverschrijdingen
Innovatie	Vernieuwende organisatie door innovaties van producten en diensten	<ul style="list-style-type: none"> • Percentage gerealiseerde innovaties van producten en diensten ten opzichte van planning vooraf 	<ul style="list-style-type: none"> • 75% realisatie van de innovaties van producten en diensten ten opzichte van de planning vooraf
Klantgerichtheid	Hoge klanttevredenheid door excellente dienstverlening conform afspraak	<ul style="list-style-type: none"> • Cijfer voor klanttevredenheid op schaal van 1-10 • Wachttijden Front Office in seconden 	<ul style="list-style-type: none"> • Score minimaal 7,5 voor klanttevredenheid voor self service, Front Office, Back Office en specialistische ondersteuning • Wachtijd bij de Front Office maximaal 30 seconden
Interne organisatie	Excellente dienstverlenende organisatie door een hoge kwaliteit van medewerkers en optimale mogelijkheden tot groei en ontwikkeling voor RWS CD medewerkers	<ul style="list-style-type: none"> • Percentage van de medewerkers met een volledig uitgevoerd RKW-proces • Cijfer voor medewerkertevredenheid • Score op kwaliteitsaudit • Kostenoverschrijdingen • Kwaliteitverbeterplannen • Werkoverleg • Kennismanagement 	<ul style="list-style-type: none"> • Iedere medewerker heeft een volledig uitgevoerd RKW-proces • Score minimaal 7,5 op schaal van 1-10 • Score op de kwaliteitsaudit minimaal 7,5 op schaal van 1-10 • Geen niet vooraf geaccordeerde kostenoverschrijdingen • Ieder kwartier heeft een kwaliteitverbeterplan • Ieder kwartier heeft tenminste 11 maal per jaar werkoverleg • Alle vooraf gedefinieerde kritieke kennis is geborgd conform plan en actueel

Naast deze generieke prestatie-indicatoren worden eenheid-specifieke indicatoren en normen gehanteerd. Deze zijn beschreven in de eenheid-specifieke onderdelen (deel 2-6) van deze rapportage.

Management-informatie-voorziening en –rapportage

Binnen het Bureau CD wordt periodiek management-informatie gegenereerd. Hiervoor staan drie bronnen ter beschikking:

- Financiële gegevens (te genereren door SAP);
- Procesinformatie (doorlooptijden, werkvoorraad, etc. te genereren door het front office systeem);
- Klanttevredenheidsgegevens (te genereren uit scores klantsatisfactie-onderzoeken).

Deze management-informatie wordt maandelijks gegenereerd en besproken in de geëigende gremia.

Innovatie

De CD wil een dienstverlenende uitvoeringsorganisatie zijn en geen ontwikkelorganisatie. Desalniettemin zullen de producten en diensten van de CD periodiek worden geëvalueerd op toegevoegde waarde en wijze van uitvoering. Indien nodig zal verbetering van producten en diensten plaatsvinden. Daarnaast wordt een proces georganiseerd waarin afnemers en CD twee maal per jaar nadenken over gewenste nieuwe producten en diensten. Dit proces maakt onderdeel uit van het algehele management control proces dat in bijlage 1.1 gedetailleerd is beschreven. Indien wordt besloten tot innovatie van producten of diensten, dan zal daarvoor een project worden gedefinieerd dat in de planning wordt opgenomen. Buiten deze innovatie-agenda wordt geen tijd besteed aan innovatie.

Kwaliteitszorg

De CD zal gaan werken met het INK-model. Aan het begin van iedere planningscyclus wordt door de eenheid Business Control in kaart gebracht wat de huidige status is op de 9-gebieden van dit model. Vervolgens worden kwaliteitsverbeterplannen voor de CD als totaliteit en de eenheden daarbinnen opgesteld. Deze plannen worden in de balanced scorecards vertaald naar concrete doelstellingen en acties voor afdelingen, teams en individuen. De realisatie van deze plannen wordt periodiek gemonitord.

4.2.2 Kennismanagement

Het kennismanagement van de CD staat in het teken van het structureel (per discipline) ontwikkelen, borgen en delen van die kennis die voor een goede bedrijfsuitoefening van de CD essentieel is:

- hoe ontwikkelen we bij onze medewerkers de kennis die essentieel is voor het goed laten verlopen van onze bedrijfsvoering, nu en in de toekomst?
- hoe leggen we onze kennis op een eenvoudig benaderbare wijze vast op het CD intranet?
- hoe stimuleren we het delen van kennis?

De CD zal zich in eerste instantie met name richten op het beantwoorden van de middelste vraag. De overige twee vragen zullen pas na de implementatie van de CD worden opgepakt.

Er zal zo spoedig mogelijk een CD-Kennisnet worden ontwikkeld waarop alle voor de CD-medewerkers kritieke kennis wordt vastgelegd. Het kwartier Communicatie regelt dat de informatie op een toegankelijke manier wordt vastgelegd en doet de eindredactie van dit Kennisnet. Afdelingsmanagers en teamleiders zijn er verantwoordelijk voor dat de kritieke kennis op hun terrein op het CD-Kennisnet is geborgd en dat deze actueel is. Voor het proces Kennismanagement beschikt de CD niet over eigen specialistische capaciteit maar huurt deze in bij het kwartier HRM & OO.

4.3 Generieke klantprocessen

4.3.1 Self service

De CD streeft ernaar dat afnemers het antwoord op eenvoudige vragen zoveel mogelijk zelf kunnen vinden op het CD-intranet. Deze vragen kunnen grosso modo in vier categorieën worden onderverdeeld:

- Vragen over procedures;
- Vragen over de afhandelingsstatus op aan de CD in opdracht gegeven vragen en verzoeken;
- Inhoudelijke vragen;
- Overige vragen.

In de eerste fase van het implementatieproces zullen de eenheden de inhoud opleveren voor de op te nemen vragen en antwoorden op het intranet. Deze lijst zal vervolgens geleidelijk aan moeten groeien, mede op basis van de ervaringen van de Front-Office. Zoals in het hoofdstuk automatisering nader zal worden uitgewerkt, zal in de eerste fase worden gestart met een passieve intranetsite die vooral informatie geeft. In de tweede fase zal deze worden uitgewerkt tot een interactief portal, waar afnemers zelf actief informatie kunnen halen en eenvoudige transacties kunnen uitvoeren.

Het verdient aanbeveling naar één RWS-service-portal op intranet toe te werken waar afnemers voor alle servicevragen terecht kunnen (ongeacht of deze door BVS, BBPS, DC-IT, ECO, CD of SSO afgehandeld moeten worden). Dit algemene portal zou de vraag nader moeten helpen specificeren en de afnemer de mogelijkheid moeten bieden via een link op de intranetsite van de juiste partij terecht te komen.

De eenheden BJV, Financiële Diensten, HRM & OO en Facilitair Bedrijf zijn er allen verantwoordelijk voor dat de juiste informatie op hun terrein op het CD-intranet is geborgd en dat deze actueel is. De eenheid Communicatie regelt de wijze waarop de kennis op het CD-intranet gestructureerd wordt en verzorgt de eindredactie ervan.

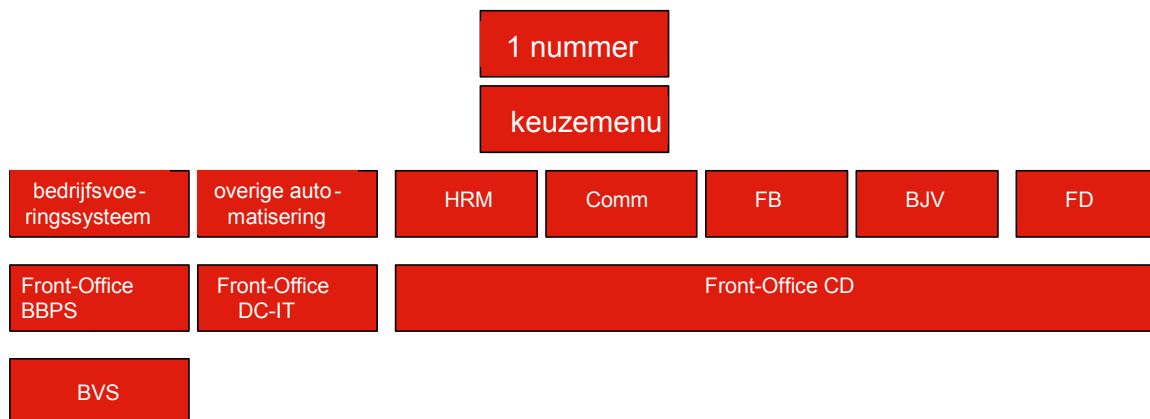
4.3.2 Front-Office

Zoals in de vorige paragraaf is beschreven, zou het goed zijn als alle afnemers voor servicevragen binnen RWS contact zouden kunnen opnemen met één RWS-servicenummer. Vervolgens horen zij een keuzemenu die hen naar de Front-Office van de juiste instantie loodst (BVS, BBPS, DC-IT, of CD):

Heeft u ...

- ...een vraag over de bedrijfsvoeringssystemen, toets dan ... (wordt doorverbonden met BBPS. Indien het een fout of onjuiste instelling in SAP betreft die alleen door BVS kan worden opgelost dan verbindt BBPS door met BVS);
- ...een andere vraag op ICT-gebied toets dan... (wordt doorverbonden met DC-IT);
- ...een vraag op facilitair gebied toets dan ... (wordt doorverbonden met FB-Front-Office medewerker CD);
- ... een vraag op HRM-gebied toets dan ... (wordt doorverbonden met HRM-Front-Office medewerker CD);
- ... een vraag op BJV gebied toets dan ... (wordt doorverbonden met BJV-Front-Office medewerker CD);
- ... een vraag op gebied FD toets dan ... (wordt doorverbonden met FD-Front-Office medewerker CD);
- ... een vraag op het gebied van communicatie toets dan ... (wordt doorverbonden met één van de vier laatstgenoemde CD -Front-Office medewerkers; hier vindt geen beantwoording maar slechts doorverbinden met De eenheid Communicatie plaats).

Indien een vraag per ongeluk bij een verkeerde Front-Office terecht komt, dan verbindt deze de beller door met de juiste Front-Office.



De CD is primair een serviceorganisatie voor RWS. Maar ook een aantal externe relaties staat in direct contact met de CD. Om deze en andere externe partijen goed op te vangen en te voorkomen dat de andere disciplines binnen RWS door ongerichte telefonische vragen en verzoeken worden gestoord stellen wij voor om deze externe informatiestromen op dezelfde wijze te kanaliseren als hiervoor beschreven is voor interne afnemers. Hoewel dit nog nader moet worden uitgezocht lijkt het verstandig de 0800-8002-vragen (RWS Informatielijn) via een andere weg af te handelen dan de vragen van de andere externe relaties, hoewel integratie op termijn mogelijk zou kunnen zijn. Externe afnemers zouden bijvoorbeeld één toegangsnummer kunnen bellen en dan telefonisch een keuze kunnen maken. Na hun keuze zouden zij gericht

doorverbonden kunnen worden met een Front-Office-(initieel contact) of specifieke medewerker (reeds bestaand contact).

- Bent u thans een leverancier van GWW-producten of diensten?
(Doorverbinden met ECO);
- Bent u thans een leverancier van overige producten of diensten?
(Doorverbinden met CD Front-Office FB);
- Heeft u een vraag over de status van een factuur?
(Doorverbinden met CD Front-Office FD. Streven naar zo veel mogelijk direct omleiden telefoontjes door vermelding juiste nummer op factuur. Vragen/contacten over uitvoering lopende opdrachten altijd rechtstreeks naar contactpersoon binnen RWS);
- Levert u nog niet aan RWS maar wilt u graag leverancier worden?
(Verwijzing naar website voor aanleveren gewenste informatie);
- Belt u over de financiële afhandeling van een claim?
(Doorverbinden met CD Front-Office FD. Streven naar zo veel mogelijk direct omleiden telefoontjes door vermelding juiste nummer op correspondentie);
- Wilt u solliciteren bij RWS?
Wilt u een open sollicitatie sturen? (Doorverwijzing naar website met informatie over procedure, vacatures en te downloaden sollicitatieformulier);
- Wilt u informatie over de status van een sollicitatie? (Doorverbinden met CD Front-Office HRM. Streven naar zo veel mogelijk direct omleiden telefoontjes door vermelding juiste nummer op correspondentie);
- Heeft u een andere vraag? (Doorverbinden met de telefooncentrale).

Alle initiële contact tussen afnemers en de CD verloopt langs de CD Front-Office. Indien vervolgens een direct contact wordt gelegd met een CD-medewerker, dan verloopt het contact uiteraard direct via de uitvoerende CD-medewerker. De CD Front-Office moet in staat zijn een zo groot mogelijk aantal van de binnenkomende vragen en verzoeken af te handelen. Er wordt naar gestreefd dat op termijn het merendeel van de inkomende vragen en verzoeken direct wordt afgehandeld en dat een zo klein mogelijk aantal moet worden doorverwezen naar de administratie of specialisten. De juiste aantallen zullen nader moeten worden vastgesteld. Er is dus geen sprake van slechts een telefooncentrale (doorverbindfunctie).

De taakvelden van de CD Front-Office zijn:

- Registreren van klantvragen;
- Kwalificeren van klantvragen;
- Afhandelen van klantvragen:
 - beantwoorden van vragen;
 - afhandelen van vragen (invoeren mutaties, checken op volledigheid, opvragen additionele gegevens, aanmaken dossier, etc.);
- Doorsluizen van klantvragen;
- Volgen van afhandeling.

	HRM	BJV	FB	Comm	FD
1. Proces					
- registreren	●	●	●	●	●
- doorsluizen CD	●	●	●	●	●
derden					
- bewaken	●	●	●	●	●
- terugkoppelen	●	●	●	●	●
- afmelden	●	●	●	●	●
2. Beantwoorden vragen					
- procedure	●	●	●		●
- status	●	●	●		
- klachten	●	●	●		●
- overig	●	●	●		
3. Administratie					
- invoeren mutaties	●	●	●		
- check volledigheid	●	●	●		
- additionele gegevens opvragen		●	●		
- dossier aanmaken		●			
sollicitanten zaakafhandeling leveranciers debiteuren crediteuren					

Gezien de aard van de vragen en werkzaamheden denken wij dat op termijn een allround CD Front-Office medewerker ("multi skilled") het volledige palet voor alle eenheden kan afhandelen. In de beginfase verwachten wij dat gespecialiseerde medewerkers ('single skilled') nodig zullen zijn.

Het managen van calls als aansturingsmechanisme voor de CD

Door alle initiële contacten met interne en externe afnemers via de CD Front-Office te laten verlopen ontstaat zicht op de inkomende stroom aan opdrachten. De Front-Office software, die de CD Front-Office ondersteunt, biedt de mogelijkheid het geheel van inkomende vragen en uitgaande antwoorden te managen, en dus de activiteiten van de CD aan te sturen.

Inkomende calls (via telefoon, e-mail, intranet, persoonlijk contact) kunnen worden ingedeeld naar aard van de call, bijvoorbeeld: vragen om informatie, vragen om toelichting, klachten, problemen, opdrachten, etc. Daarnaast kunnen de calls worden gecategoriseerd per eenheid en kunnen binnen deze categorieën diverse niveaus van subcategorieën worden gedefinieerd opdat heel nauwkeurig het onderwerp van de call kan worden vastgelegd. Per call wordt daarnaast vastgelegd van wie deze afkomstig is, door wie deze is aangenomen, door welke personen binnen CD of diensten de call is behandeld, en hoe lang de behandeling in beslag heeft genomen. Bovendien kan de inhoud die tijdens het afhandelen van de call wordt verzameld, worden vastgelegd in het systeem.

De CD Front-Office functioneert hierdoor als centrale sluis voor alle inkomende werk en bewaakt de voortgang van activiteiten. Ingeval vragen en verzoeken rechtstreeks door de CD Front-Office kunnen worden afgehandeld kan deze ook de gereedmelding daarvan doen. Indien standaard vragen of verzoeken binnenkomen die moeten worden afgewerkt door anderen binnen de CD kunnen deze zelf de gereedmelding daarvan doen. Indien vragen of verzoeken een projectmatig karakter hebben zullen deze door de planningsfunctie van de eenheid worden toebedeeld aan een adviseur of specialist en door deze persoon als opdracht in het systeem worden ingevoerd. Zij zorgen dan tevens voor de gereedmelding na afloop. Het aan te schaffen systeem zal automatisch notificaties en escalaties moeten kunnen initiëren. Op deze wijze ontstaat goed zicht op de werkvoorraad, doorloop- en bewerkingstijden.

Rapportages kunnen worden gemaakt door slimme doorsneden uit de database te nemen. Op deze manier kan gerapporteerd worden op basis van indicatoren die voor de CD belangrijk zijn, bijvoorbeeld:

- het percentage calls dat meteen succesvol door de eerste lijn wordt afgehandeld;
- waar komen de meeste vragen voor diepgaande ondersteuning terecht;
- doorlooptijd: de tijd die nodig is om calls af te handelen (bijvoorbeeld gemiddelde tijd, of tijd per onderwerp, per (sub)categorie, per eenheid, per dienst, etc.);
- telefoongesprekken die niet hebben geleid tot een call;
- het aantal telefoontjes dat niet door de CD kan worden afgehandeld en wordt doorgesluisd naar een andere Front-Office.

Omdat besloten is niet tot tijdschrijven over te gaan zal voorlopig vooral gestuurd worden op doorlooptijden.

Het Front-Office proces is beschreven in bijlage 1.3.

4.3.3 Advisering

Het adviesproces is opgebouwd conform de hiervoor beschreven stappen (self service, Front-Office, specialistisch advies). Als advies een langduriger inzet van CD-personeel vraagt wordt het een project. Het adviesproces is beschreven in bijlage 1.4.

4.3.4 Projectuitvoering

Als een verzoek tot ondersteuning een langduriger inzet van CD-personeel vraagt wordt het een project. Ieder verzoek tot projectuitvoering wordt door een planner binnen een eenheid opgepakt. Deze planner zorgt ervoor dat de vraag (indien nodig) nader wordt gespecificeerd en dat deze wordt vertaald naar een plan van aanpak dat met de afnemer wordt afgestemd. De projectleider zorgt vervolgens voor een projectuitvoering conform plan en is verantwoordelijk voor de projectuitvoering. Het generieke projectuitvoeringsproces is beschreven in bijlage 1.5.

4.3.5 RWS-beleidsuitvoering

In het kader van RWS-beleidsontwikkeling kunnen het Bestuur en SDG de CD vragen input hiervoor te leveren. Vragen die veel afhandelingstijd vereisen zullen als project worden beschouwd. Het RWS-beleidsontwikkelingsproces is beschreven in bijlage 1.6. De CD kan het Bestuur, SDG en D3-management ook ondersteunen met deskundige capaciteit voor het implementeren van RWS-beleid. Het te implementeren beleid kan RWS-specifiek zijn dan wel voortvloeien uit generiek V&W-beleid. Dit proces is beschreven in bijlage 1.7. Tenslotte kan de CD op verzoek van Bestuur en/of SDG ondersteunen bij het uitvoeren van beleidsevaluatie. De rol van de CD op dit gebied is louter gericht op het verzamelen en analyseren van informatie. Interpretatie geschiedt door SDG. Dit proces is weergegeven in bijlage 1.8.

4.3.6 Sturingsinformatie

Zowel het Bestuur, SDG als het D3-management kunnen de CD verzoeken sturingsinformatie op te leveren. Op verzoek kan de CD deze ook structureren en analyseren. Net als bij beleidsevaluatie verricht de CD geen interpretatie van gegevens. Bijlage 1.9 geeft een schema van dit proces.

4.3.7 Audit

Audits vormen een belangrijk middel om het functioneren van RWS te kunnen beoordelen. Het Bestuur en SDG stellen daarom een jaarlijks auditplan op. De CD kan ondersteunen bij de uitvoering van dit plan. Net zoals gesteld in de vorige twee paragrafen kan de CD gegevens verzamelen en analyseren maar moet de interpretatie bij SDG plaatsvinden. Het auditproces is weergegeven in bijlage 1.10.

4.3.8 Proces-afronding

Het zorgvuldig afronden van ieder werkproces binnen de CD is van essentieel belang. Het biedt immers een ideaal evaluatiemoment voor de procesuitvoering en genereert leerpunten voor verdere verbetering. Alle verzoeken om ondersteuning worden bij ontvangst geregistreerd in het Front-Office systeem. Na afronding worden alle verzoeken ook afgemeld in het systeem. Vervolgens zal automatisch een evaluatieproces worden opgestart:

- Kleine opdrachten en opdrachten die direct door de Front-Office worden afgerond, zullen worden geëvalueerd door middel van een elektronisch te genereren, te verzenden en te verwerken evaluatieformulier dat door de afnemer binnen enkele minuten kan worden ingevuld. Wij denken hierbij een steekproefsgewijze meting (iedere call wordt geëvalueerd). Indien de uitkomst daartoe aanleiding geeft kan vervolgens worden besloten een meer diepgaand evaluatiegesprek met de afnemer te organiseren;
- Grotere opdrachten en projecten worden altijd afgesloten met een evaluatiegesprek. Het systeem stuurt uitnodigingen daartoe en bewaakt de voortgang.

Alle uit evaluaties verkregen informatie wordt elektronisch gearchiveerd en als managementinformatie periodiek gebruikt in het CD business control proces. Een procesbeschrijving van de afronding van opdrachten treft u aan in bijlage 1.11.

5. Personeelsformatie

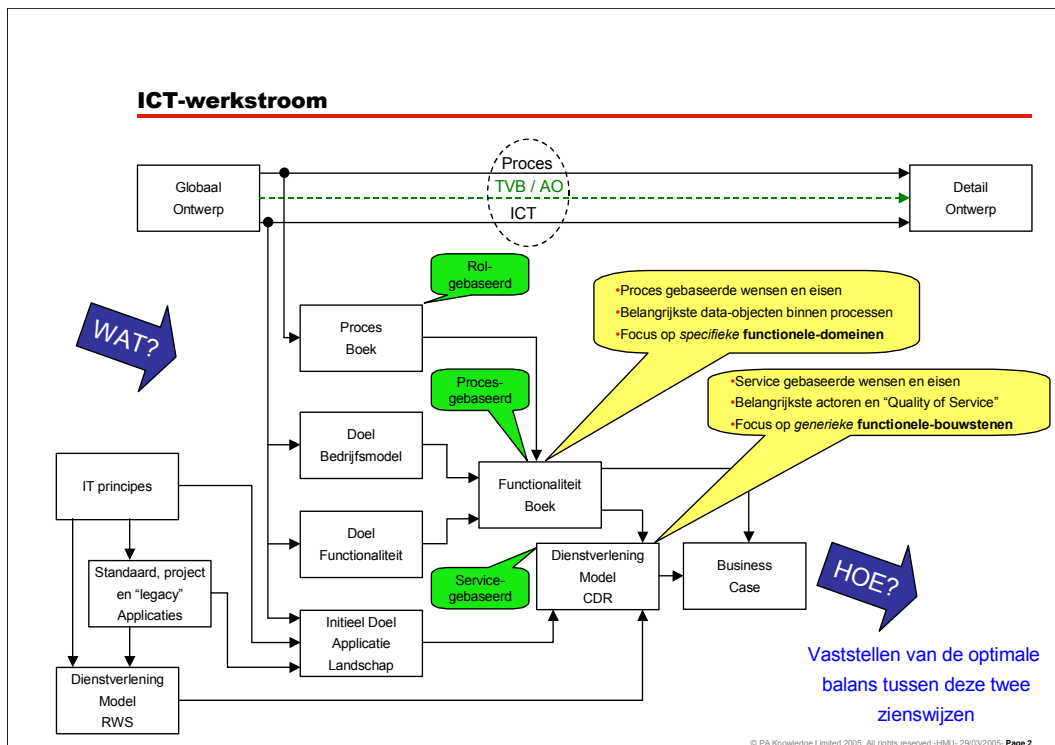
Einheid / Afdeling / Functie	Startbeeld 1 jan 2006	Eindbeeld 1 jan 2008
Totaal	458	394
Management	1	1
Bureau CD (incl. management ondersteuning)	35	35
Bestuurlijk Juridische Zaken en Vastgoed (sub-totaal)	91	78
Management	4	4
Afdeling Zaaksbehandeling	65	52
Afdeling Procesvoering	6	6
Afdeling Expertise	16	16
Financiële Diensten (sub-totaal)	134	98
Management	4	4
Afdeling Financiële Administratie	80	46
Afdeling BBPS	30	30
Afdeling Control en Informatie	20	18
Facilitair Bedrijf (sub-totaal)	43¹⁾	43¹⁾
<i>Bezetting FB centraal</i>		
Management	8	8
Afdeling Advies en Projecten	25,5	25,5
Afdeling Inkoop Bedrijfsmiddelen	5	5
Back-Office	4,5	4,5
<i>Bezetting FB Regionaal ¹⁾</i>		
Cluster Regie	55	55
Cluster Front-Office	60	60
Cluster Uitvoering	365	365
HRM & Organisatie Ontwikkeling (sub-totaal)	65	55
Management	4	3
Afdeling Mobiliteit	17	14
Afdeling Leren en Ontwikkelen	17	15
Afdeling HRM Advies	19	16
Back-Office	8	7
Communicatie (sub-totaal)	70	65
Management	4	4
Afdeling Advies	28	24
Afdeling Realisatie	13	12
Afdeling Expertise	10	10
Infolijn ²⁾	15	15
Front-Office (sub-totaal)	19	19
Management incl. procesondersteuning	2	2
Medewerkers met oriëntatie BJV	2	2
Medewerkers met oriëntatie Financiële Diensten	3	3
Medewerkers met oriëntatie Facilitair Management	7	7
Medewerkers met oriëntatie HRM & OO	3	3
Medewerkers met oriëntatie Communicatie	2	2

Opmerkingen:

1. De regionale bezetting van de facilitaire functies in de lokale service units is in deze berekening niet meegenomen.
2. De infolijn, hier vermeld als onderdeel van Communicatie, maakt deel uit van de CD maar ondergaat op dit moment geen veranderingen (zie grijze balken in schema).
3. De landelijke projecten hebben een specifieke dynamiek. In dit ontwerp is voor de communicatie over deze projecten nog geen formatie opgenomen. Per project moet de juiste oplossing worden uitgewerkt. De benodigde formatie wordt later toegevoegd aan de eenheid Communicatie van de CD en bekostigd uit projectbudget.

6. De ICT-architectuur van de CD

In de afgelopen maanden is op basis van twee stappen een ICT-plaatje voor de CD ontwikkeld. In de eerste stap is het Globaal Ontwerp voor de inrichting van de CD vanuit ICT-perspectief nader uitgewerkt op basis van de algemeen geldende ICT-principes en -strategie van RWS. In de tweede stap zijn de door de kwartiermakersgroepen ontwikkelde processchema's nader uitgewerkt in termen van gewenste ICT-ondersteuning, functionaliteit en applicatie/informatie architectuur. Deze laatste is gespiegeld aan de Enterprise Architectuur Rijkswaterstaat (EAR).

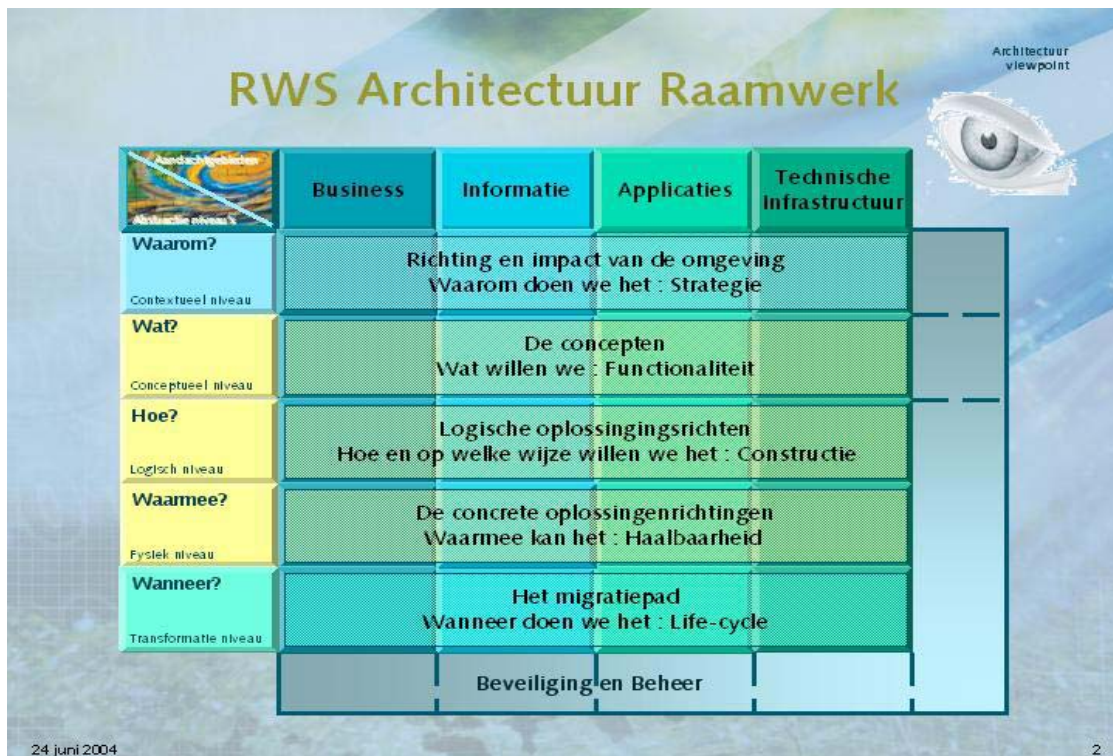


Op basis van de gemaakte inventarisatie zijn vier functionele architectuur-alternatieven ontwikkeld. Daaruit is, in nader overleg met de kwartiermakers en met expert-input, één alternatief aangewezen als meest voor de hand liggende doelarchitectuur, op grond van een aantal functionele criteria. Vervolgens zijn op basis van de gekozen functionele architectuur, de ICT-ondersteuningseisen vanuit de kwartierprocessen en met verwijzing naar gerelateerde projecten, een achttal business cases voor ICT-functionaliteiten opgesteld vanuit de (functionele) "wat-beleving". Deze worden spoedig gecompliceerd door invulling van de (applicatie) "hoe- en waarmee beleving". Daartoe is additionele analyse en input nodig door DCIT (voor non-SAP applicaties) en BVS (inzake SAP en andere bedrijfsvoeringssystemen). Deze werkwijze sluit aan op de tweetrap besluitvormingsprocedure ("Sturing ICT binnen RWS", zie nota Ab Lambarts, nov. 2004), die uiteraard zal worden gevolgd.

6.1 Inpassing in Enterprise Architectuur Rijkswaterstaat (EAR)

Binnen EAR wordt architectuur beschreven op verschillende niveaus en met verschillende invalshoeken. Basis is het RWS architectuur framework (zie onderstaande figuur). Binnen dit framework vinden we modellen voor business- en informatiearchitectuur naast een beschrijving

van de applicatie- en technische infrastructuur (onder andere in termen van services, mechanismen en standaarden).



6.1.1 Principes

Op het contextuele niveau vinden we de principes (business, architectuur en ICT- principes) waarop de RWS architectuur is gebaseerd. Voor de CD zijn onder meer van belang:

- Helder aangestuurd: meetbaar maken kwaliteit van de dienstverlening van de CD;
- Eenvoud: goed is goed genoeg;
- Uniformering en uniform begrippenkader;
- Open standaards;
- Leveranciers(on)afhankelijkheid;
- De markt tenzij;
- Pakketoplossing boven maatwerk;
- Applicaties als services ontwikkelen.

Deze principes bepalen voor een deel wat voor ICT-voorzieningen er gerealiseerd worden, en vervolgens hoe dat gebeurt. De weerslag van de principes is te vinden in de geformuleerde business cases voor de CD en in de gerealiseerde RWS-architectuur.

6.1.2 Modellen

Onder businessarchitectuur vinden we het Dienstverleningsmodel RWS (DVMR). Dit model geeft op het hoogste niveau aan welke diensten RWS afneemt en levert, en welke actoren daarvoor verantwoordelijk zijn. Het DVMR bestaat uit drie delen, één voor het primaire proces, één voor management processen en één voor ondersteunende diensten. De door de CD aan te

bieden diensten en services bevinden zich voor het grootste deel in de laatste categorie, met name rond de actor *Facilitaire dienstverlener*.

Een deel van de door de CD te bieden diensten raakt echter aan het primaire proces. (bijvoorbeeld *Schaderijden*, waar zowel een bestuurlijk-juridische component (*Verhaal*) in zit, als typische componenten uit het primaire proces (*Schouwen/melden*)). Voor dit soort componenten van de CD moet nagegaan worden in hoeverre er overlap is met andere business vragen / projectinitiatieven. Bij *Schouwen/melden* is er bijvoorbeeld een duidelijk raakvlak met het project *Mobiele Werkplek*.

6.1.3 Services en Applicatie/Technische Infrastructuur architectuur

Uitwerking van het DVMR leidt tot actoren en diensten die te relateren zijn aan de door de eenheden gemaakte procesbeschrijvingen en de daarmee samenhangende informatiebehoefte en gevraagde ICT-functionaliteit. De door deze actoren gewenste functionaliteit en informatiebehoefte zijn te vertalen in requirements en services, met daaraan gekoppeld een Quality of Service(QoS) en Quality of Information(QoI). QoS kan bijvoorbeeld zijn betrouwbaarheid, performance of onderhoudbaarheid. QoI kan bijvoorbeeld zijn data-integriteit, tijdigheid, prioriteit of formaat. Mechanismen beschrijven de manier waarop services gecombineerd/gerealiseerd worden, met gebruikmaking van standaards. QoS en QoI moeten in de volgende fase nader worden uitgewerkt met de specialisten binnen de eenheden.

De services worden voor een deel afgedekt door de binnen RWS beschikbare ICT-services, een ander deel zal ingekocht moeten worden. Op dit punt is afstemming nodig met andere vragende partijen binnen RWS. (Voor de rapportages binnen de CD lijkt bijvoorbeeld business intelligence- en rapportage-functionaliteit nodig te zijn. Deze worden echter ook door NIS gevraagd en dus zal een RWS-brede invulling moeten plaatsvinden op basis van de keuze die voor NIS is gemaakt).

6.1.4 Status

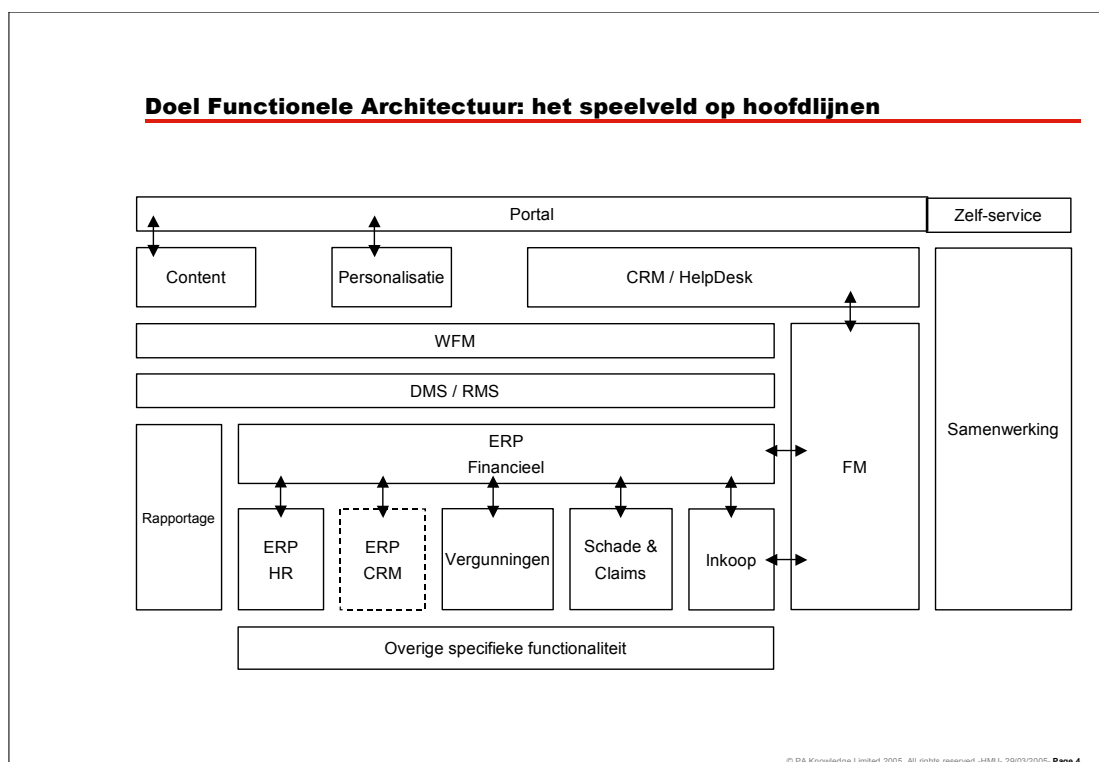
Alle genoemde EAR modellen zijn nog in een groeifase; met name het DVMR is nog incompleet en de beschrijving van het huidige en gewenste RWS-applicatielandschap is nog onvolledig. Dit betekent dat het CD-traject bijdraagt aan de verdere invulling van het DVMR. Beslissingen over de nog te realiseren services en keuzes uit oplossingsrichtingen zullen worden afgewogen op basis van de EAR principes.

6.2 Functionaliteit- en applicatielandschap

6.2.1 Benodigde functionaliteit op hoofdlijnen

Uit de door de eenheden opgestelde procesbeschrijvingen is afgeleid welke ICT-functionaliteit gewenst is. Deze functionaliteit is vastgelegd in de bijlage van de kwartierspecifieke delen en voor de generieke onderdelen in de bijlage van dit deel.

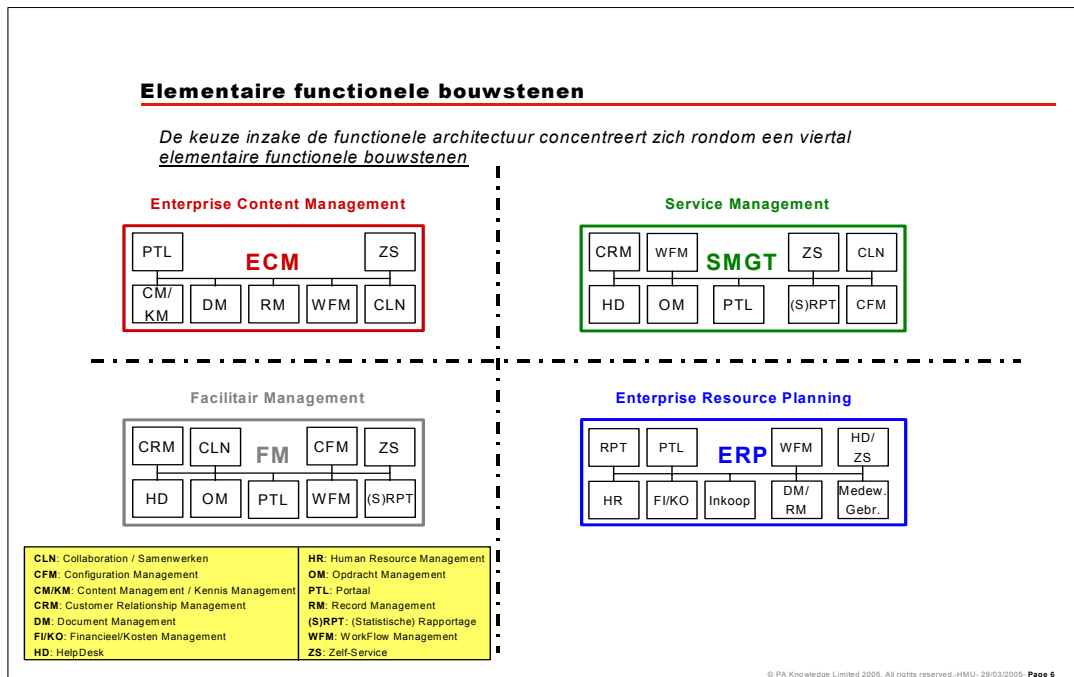
De voor de CD benodigde functionaliteit bestaat uit een mix van generieke (door alle eenheden gebruikte) functionaliteit en (eenheid of proces) specifieke functionaliteit. Op hoofdlijnen ziet deze er als volgt uit:



In de wensen en eisen van de CD kan worden voorzien door:

- **Een aantal generieke (=door alle eenheden gevraagde) functionele bouwstenen** (Service Oriented Architecture) principe / en het Dienstverleningsmodel RWS):
 - **Front-Office, met als alternatieven voor functionele ondersteuning:**
 - ERP (Enterprise Resource Planning)
 - FM (Facilitair Management)
 - SMGT (Service Management)
 - **Statische en dynamische informatie opslag en logistiek, met als alternatieven voor functionele ondersteuning:**
 - ECM (Enterprise Content Management)
 - BoB ("Best Of Breed" van een aantal componenten, b.v. document management of workflow mgt)
- **Een relatief klein aantal specifieke functionele bouwstenen, zoals:**
 - Facilitair Management (FMIS)
 - Enterprise Resource Planning (o.a SAP-HR en SAP-FI/CO)
 - Logica voor het life-cycle management van schade- en claim cases (BJV)
 - Specifieke pakketten, al dan niet als tussentijdse oplossing (b.v. Werving & selectie voor HR&OO)

Per saldo laat dit zich vertalen in de keuze rondom een viertal elementaire functionele bouwstenen (+Best of Breed binnen ECM).

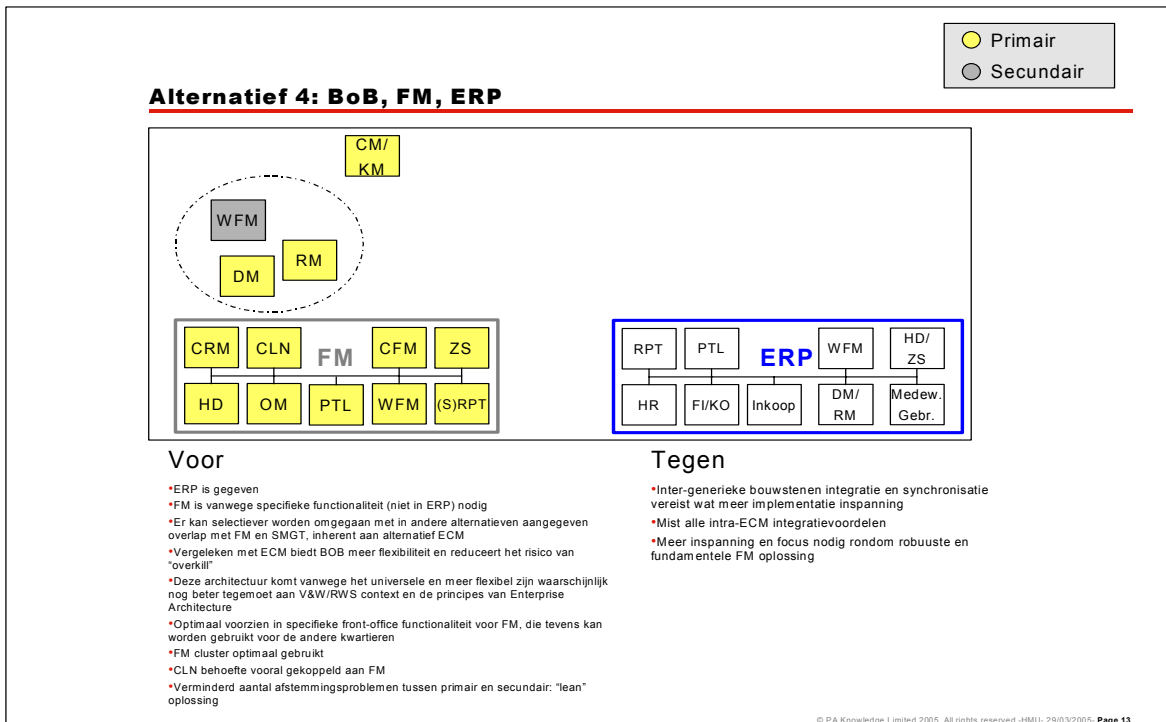


6.2.2 Functionele architectuur alternatieven

De kunst is nu de best mogelijke combinatie van functionele clusters te kiezen vanuit het oogpunt van zowel RWS geheel als de CD in het bijzonder. Keuzes dienen te worden bepaald op basis van:

- samenhangende functionele clusters;
- complexiteitsreductie in architectuur en implementatie;
- actuele productcomposities in het applicatie-aanbod in de markt.

Op basis van een nadere beschouwing zijn op basis van deze criteria vier alternatieven ontwikkeld. Deze zijn beschreven in bijlage 4. In deze vier alternatieven zijn FB en ERP (SAP) constante factoren omdat deze in alle gevallen nodig zijn. Het voorlopige advies op grond van de uitgevoerde analyse is om te kiezen voor alternatief 4. Dit kent de volgende componenten:



FMIS (Facilitair Management Information System) en ERP (lees: SAP) zijn een vast gegeven, FB-call- en opdrachtenmanagement en Helpdesk kunnen het beste integraal binnen een nader te selecteren FMIS pakket worden ondergebracht. Als we in staat zijn om de bredere, alle eenheden betreffende, CD Front-Office/helpdesk functionaliteit ook onder te brengen in dat FMIS, dan vervalt de relevantie van een SMGT-suite.

Vanwege de gewenste mate van flexibiliteit en wellicht de behoefte om te voorzien in tijdelijke oplossingscomponenten (afhankelijk van prioritering en algehele planning implementatie CD), alsmede vanwege het principe van leverancier-/platform-onafhankelijkheid, zou het alternatief van BoB (inzake ECM) verkozen kunnen worden boven het alternatief van de ECM-suite. Daarmee vervalt dan voorlopig de relevantie van een ECM-suite.

6.2.3 Van functioneel naar applicatie-landschap

Nadat een keuze voor de functionele architectuur is gemaakt, zal het functionele landschap in de volgende fase door DCIT- en BVS-specialisten moeten worden omgezet in een "applicatie landschap", inclusief product- (pakket / applicatie) en leverancierkeuze.

Op basis van de analyse van de functionele behoefte van de CD zijn (met ondersteuning van de EAR-discipline binnen DCIT) een achttal functioneel samenhangende werkpakketten gedefinieerd. Deze zijn ieder vervat in een Business Case. In deze Business Cases is op grond van de nu bekende business- en informatie-architectuur en op basis van kennis over lopende trajecten en randvoorwaarden, aangegeven waar doublures zitten en waar mogelijk sprake is van synergie. Tevens zijn globale oplossingsrichtingen voorgesteld.

Samen vormen deze Business Cases de basis voor de opzet en de scope van het ICT- implementatieplan voor de CD. De overige bieden op de eenheden gerichte, meer specifieke functionaliteit.

De verschillende Business Cases betreffen:

(* nog niet opgenomen in business case)

1. Content services (basisvoorziening voor CD)

- Content management
 - Document en record management
 - Workflow management
 - Collaboration, kennismanagement en zoekfunctionaliteit
 - Portal
- 2. Front-Office/Helpdesk**
- Self-service
 - Call- werkorder life-cycle management
- 3. Sturing en Rapportage**
- (Management) Rapportage/ Business Intelligence
 - Klanttevredenheidsmeting
- 4. Facilitair Bedrijf**
- FMIS [incl. ASP alternatief]
 - Inkoop van bedrijfsmiddelen (*) [incl. ASP alternatief]
- 5. Financiële Diensten**
- Relevante SAP modules incl. SAP BW
 - Inkoopprocedures(*)
- 6. HRM**
- SAP-HR tenzij
 - CLC (Opleiding)
 - CMC (Mobiliteit, werving en selectie)
 - Elektronisch beoordelen (zie [1] DM en WFM)
- 7. BJV**
- Aantal specifieke functionaliteiten buiten SRS
 - Vergunningen (t.b.v. eigen dienst, lopende pilot DLB)
- 8. Claim- en schadeafhandeling** (functioneel behorend tot het BJ&V domein)
- DM en WFM gebaseerd (zie [1])

De eerste drie werkpakketten zijn gericht op het realiseren van generieke functionaliteiten voor de hele CD. De overige zijn kwartierspecifiek. De werkpakketten zijn onderling, maar ook binnen de context van andere (project)initiatieven niet geheel onafhankelijk. In de afzonderlijke business cases zijn deze afhankelijkheden opgenomen. Hier wordt volstaan met de vermelding van een aantal belangrijke afhankelijkheden:

- a. Betreffende [1]: content services wordt RWS-breed opgepakt;
- b. Betreffende [4] en [5]: inkoop heeft een afhankelijkheid met het V&W-breed inkooparchitectuur traject, alsmede met de lopende ASP-verkenning;
- c. Betreffende [8]: claim- en schade afhandeling heeft raakvlakken met [1] (DM/RM en WFM), alsmede met het project "mobiele werkplek";
- d. Betreffende [5] FiZa en [6] HRM geldt: SAP tenzij;
- e. [2] (Helpdesk) is onderdeel van [4] (FMIS) voor wat betreft de CD, de ICT-disciplines (incl. BBPS als "portaal" voor BVS) kiezen een eigen IT-helpdesk oplossing;
- f. In het algemeen geldt dat de meeste Business Cases raken aan [1] (content services).

Bij het kiezen van oplossingen kan het voorkomen dat aan te schaffen pakketten een deel van de functionaliteit afdekken die ook in een ander werkpakket valt. Zo bieden veel FMIS - pakketten naast specifieke FB-functionaliteit ook meer generieke helpdesk- en beperkt workflow- en document management functionaliteit. SAP biedt naast de binnen V&W gekozen FiCo en HR modules ook oplossingen op CRM, HRM en BI gebied.

Welke partij is verantwoordelijk voor de ontwikkeling van welke werkpakketten?

Werkpakket	CD	RWS-breed	V&W of ID
Content Services		x	
Front-Office/Helpdesk	x (CD)	x (IT)	x (IT)
Sturing en Rapportage		x	
Facilitair Bedrijf	x		
Financiële Diensten			x
HRM			x
BJV	x		
Claim- en schade afhandeling	x		

6.2.4 Besluitvorming

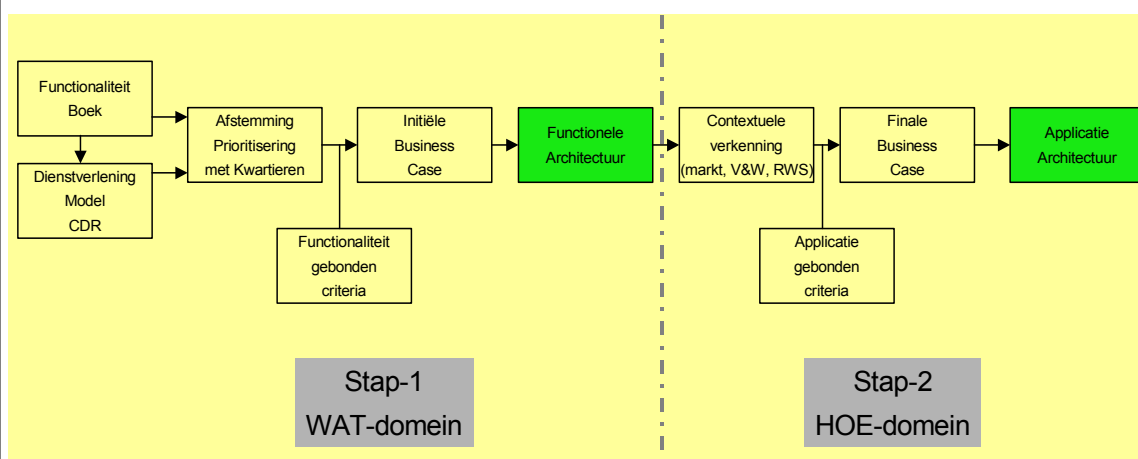
Na een eerste goedkeuring van deze business cases moet door DCIT en BVS verder worden uitgewerkt **hoe** (met welke applicaties) de gevraagde functionaliteiten uiteindelijk gerealiseerd gaan worden en wat het prijskaartje daarvan is. Een deel van de invulling zal dus opgepakt worden door DCIT, de SAP-onderdelen (ten behoeve van de eenheden FD en HRM&OO) zullen worden opgepakt door BVS.

Met name "content services" en "inkoop" worden met verhoogde prioriteit versneld opgepakt vanuit de geschetste bredere (meer dan de CD betreffende) scope (zie bovenstaand lijstje a en b inzake afhankelijkheden) en zullen waarschijnlijk resulteren in corresponderende bredere business cases.

Daarna kunnen de finale business cases beoordeeld worden door DT-RWS en kan de realisatie opgedragen worden aan DCIT en/of BVS.

Functionele architectuur en applicatie architectuur (Business Case in tweetal stappen)

- Inzake de WAT-beleving speelt de definitie van de functionele architectuur van de CDR (service focus)
- Inzake de HOE-beleving speelt de definitie van de applicatie architectuur van de CDR (product focus)



7. De cultuur van de CD

In het Globaal Ontwerp gaven we een schets van de gewenste cultuur van de CD. De kenmerken van deze cultuur vervatten we in een CD-cultuurprofiel (zie bijlage 3). De uitdaging waar we in de komende periode voor staan is de gewenste cultuur te realiseren.

Wij zullen daartoe de volgende acties ondernemen:

1. Helderheid over gewenst en ongewenst gedrag

Op het CD-kennisnet zullen ten aanzien van gewenst en ongewenst gedrag een aantal expliciete protocollen ('hoe te handelen') worden opgenomen die dienen te worden nageleefd.

2. Voorbeeldgedrag door leidinggevendenden

Om de gewenste cultuur te kunnen realiseren is het essentieel dat de leidinggevendenden het gewenste voorbeeldgedrag vertonen en zich daarvan bewust zijn. Om dit te realiseren zullen wij veel aandacht besteden aan het opleiden en begeleiden van onze leidinggevendenden op dit gebied (zie hoofdstuk 10 Opleidingsplan). Daarnaast zal het managementteam van de CD deelnemen aan het RWS-brede cultuurveranderingsproject.

3. Bewustwording van de gewenste cultuurkenmerken en wat deze betekenen bij alle medewerkers van de CD.

Iedereen die bij de CD gaat werken zal door middel van een uitgebreid CD-introductieprogramma kennis nemen en zich bewust worden van de gewenste cultuurkenmerken binnen de CD en hetgeen deze voor hem/haar persoonlijk betekenen.

4. Voortdurende en directe feedback

Iedereen die bij de CD werkt krijgt voortdurend feedback over zijn of haar prestaties en functioneren. Wij onderkennen hiervoor de volgende mechanismen:

- het proces van versterkte functioneringsgesprekken** dat ervoor zorgt dat er met iedere medewerker doelstellingen en ontwikkelingsdoelen worden afgesproken die op realisatie worden getoetst (2 gesprekken per jaar);
- terugkoppeling over de prestaties op teamniveau** eens per maand op basis van uit de systemen gegenereerde managementinformatie over resultaten, doorlooptijden, kosten, kwaliteit en klanttevredenheid;
- directe feedback van afnemers** door middel van online beoordelingen na afronding van iedere korte opdracht of evaluatiegesprekken na afronding van iedere meer uitgebreide opdracht.

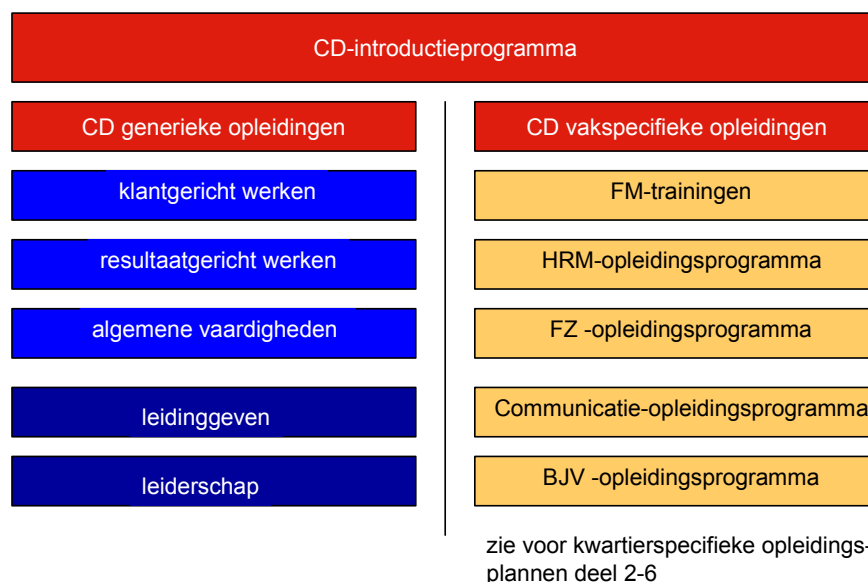
5. Geen ruimte voor ongewenst gedrag of ongewenste activiteiten

Door een heldere structurering en standaardisering van werkprocessen en door een functiegebonden taaktoedeling en focus, kan aan iedereen duidelijk worden gemaakt welke taken iemand moet verrichten, hoe de processen daarbinnen moeten verlopen en binnen welk tijdbestek deze moeten zijn afgerond. Zonder uitdrukkelijke toestemming vooraf mogen medewerkers geen andere taken ondernemen of oppakken. Hierdoor wordt iedereen gericht op zijn/haar primaire taakstelling en wordt de noodzaak tot onnodige onderlinge afstemming (anders dan in de procesbeschrijvingen is aangegeven) voorkomen. De nieuwe werkwijze 'dwingt' als het ware hierdoor gewenst gedrag af.

De voortgang in de realisatie van de gewenste cultuur zal iedere maand op de agenda van het managementteam van de CD staan.

8. Opleidingsplan

Er zal een CD opleidingsprogramma worden ontwikkeld bestaande uit een aantal generieke en een aantal kwartierspecifieke componenten. Deze laatste zijn in de kwartierspecifieke delen opgenomen.



De globale inhoud van de CD-generieke opleidingen is hieronder beschreven. In de implementatiefase zullen deze concreet worden uitgewerkt, zodat de opleidingen in het kader van de implementatie kunnen worden uitgevoerd.

Module	Inhoud	Doelgroep	Duur	Frequentie
1 Introductieprogramma	<ul style="list-style-type: none"> • wat is CD? • korte uitleg werkwijze CD • wie zijn sleutelfiguren? • nadere uitleg producten en werkwijze eenheden • cultuurkenmerken CD • kritieke succesfactoren CD en jouw rol daarbij • wat betekent klantgerichtheid? • wat betekent excellente dienstverlening? • wat betekent resultaatgerichtheid? • wat betekent conceptuele flexibiliteit en durf? • het RKW-proces • het CD competentieprofiel 	Alle mws, plus alle nieuwe mws	2 dagen	Bij oprichting CD, daarna eens per 3 maanden
2 Klantgericht werken	<ul style="list-style-type: none"> • wat is klantgericht werken? • wat is excellente dienstverlening? • hoe denken en voelen klanten? • het managen van verwachtingen/communicatie • eigenschappen van de verschillende 	Alle managers en medewerkers	1 dag	Bij oprichting CD, daarna weer zodra er voldoende nieuwe deelnemers zijn

		<ul style="list-style-type: none"> verschillende contactmomenten en hoe daarop in te spelen • nee durven te zeggen • tactisch omgaan met kritische en/of lastige klanten • het uitstralen van klantgerichtheid • hoe om te gaan met klantevaluaties • eigen score op 360-feedback vragenlijst en eigen actieplan 			
3	Resultaatgericht werken	<ul style="list-style-type: none"> • wat is resultaatgericht werken? • Wat is excellente dienstverlening? • het vastleggen van resultaten, normen en meetpunten • het aangaan van resultaatverplichtingen • het onderkennen van kritieke randvoorwaarden • het managen van verwachtingen • hoe omgaan ingeval niet-realiseren van resultaten • elkaar aanspreken op geleverde aanspreken op resultaten • eigen score op 360-feedback vragenlijst en eigen actieplan 	Alle managers en medewerkers	1 dag	Bij oprichting CD, daarna weer zodra er voldoende nieuwe deelnemers zijn
4	Algemene vaardigheden	<ul style="list-style-type: none"> • adviesvaardigheden (in alle aspecten, zoals relatiebeheer, kort en zakelijk advies opstellen, professionele assertiviteit, beïnvloeden, presentatietechnieken) • gesprekstechnieken • RKW cyclus • telefoonbeantwoording • rapporteren • effectief gebruik van ICT • projectmanagement • kennis en toepassing van spelregels PIOFA • kwaliteitsmanagement • kennismanagement • time management en prioritering • basiscursus Excel en Powerpoint en andere relevante kantoorapplicaties 	Medewerkers en managers (facultatief)	Korte trainingen van 1-1,5 dag	Continue Klassikaal plus e-learning
5	Leidinggeven	<ul style="list-style-type: none"> • 360 feedback leidinggeven • 360 feedback competentieprofiel • het doorleven van deze competenties • inzicht in de eigen stijl van werken, leidinggeven, communiceren d.m.v. vragenlijsten • situationeel leidinggeven 	Directeur CD, kwartiermakers en afdelingshoofden	3 dagen	Bij oprichting CD, daarna eens per jaar korte opfrissessie over één specifiek thema

		<ul style="list-style-type: none"> • teambuilding voor CD kwartiermakersteam en voor managementteams binnen de eenheden • coachingsvaardigheden (begeleiden van medewerkers van 'leerling' naar 'gezel' en van 'gezel' naar 'meester') • training on the job • RKW cyclus • gesprekstechniek • CD control model / sturingsmodel • bedrijfsmatig denken (sturen op KPI's, maken van business cases, etc.) • strategie en beleid • nieuwe ontwikkelingen en gevolgen voor CD 		

9. Huisvesting

Teneinde tot een verantwoorde beslissing te kunnen komen over de vestigingsplaats(en) van de CD is de locatiekeuze beschouwd vanuit drie perspectieven:

- Welke locatie-eisen vloeien uit het globaal en gedetailleerd ontwerp voort ten aanzien van de locatie en huisvesting van de CD?
- Welke locatie-eisen vloeien voort uit het vigerende huisvestingsbeleid van RWS?
- Welke locatie-eisen vloeien voort uit de wens de boventaligheidproblematiek bij RWS zo goed mogelijk op te lossen?

Gezien de nog lopende discussie en onderzoeken gaan we hier alleen op het eerstgenoemde perspectief in.

Welke locatie-eisen vloeien uit het globaal en gedetailleerd ontwerp voort?

Wij onderscheiden de volgende eisen:

- Locatie-eisen samenhangende met het realiseren van optimale klantgerichtheid;
- Locatie-eisen samenhangende met het realiseren van lage kosten;
- Locatie-eisen samenhangende met functionele eisen vanuit de werkprocessen;
- Locatie-eisen samenhangende met de tijdsfactor.

De doelstelling van de CD is het leveren van excellente dienstverlening tegen lage kosten. Om excellente dienstverlening te kunnen realiseren is het nodig optimaal in te spelen op de wensen van afnemers en producten en diensten te leveren door het op zo klantgericht mogelijke wijze organiseren van processen (afhandeling van eenvoudige en standaard zaken door self service, Front- en Back-Office en afhandeling van specialistische zaken door hoogwaardige adviseurs).

Ten aanzien van de lokatie van activiteiten vloeien hier de volgende eisen uit voort:

- Self-service ondersteuning wordt aangeboden via het intranet. De inhoudelijke expertise voor de vulling en het onderhoud van de intranetsite vindt plaats vanuit de vakinhoudelijke expertisegroepen (adviseurs). Het technisch beheer van de intranetsite vindt plaats vanuit de ITD;
- Front-Office ondersteuning voor alle disciplines vindt plaats vanuit een call centre. Gezien de omvang van dit call centre zal dit op één plaats gehuisvest moeten worden en niet kunnen worden opgesplitst. Deze groep heeft niet dicht bij de afnemers te worden geplaatst;
- De eerstelijns facilitaire ondersteuning van D3-eenheden zal op de locatie van deze eenheden plaatsvinden;
- Van alle disciplines binnen de CD hebben alleen de kwartieren BJZ & Vastgoed (claimafhandeling) en Financiën (administraties en BBPS) grootschalige backoffice operaties. Deze behoeven niet per definitie op dezelfde plaats te worden uitgevoerd als de specialistische activiteiten. Gezien de gewenste cultuur (op hoge productiviteit gerichte standaard-werkprocessen) en de omvang van beide eenheden (totaal circa 115 medewerkers) is het ongewenst beide groepen op een afzonderlijke plaats te huisvesten. Ten aanzien van deze groepen geldt dat deze niet dicht bij afnemers of de specialisten van de CD behoeven te worden geplaatst;
- De uit te voeren specialistische ondersteuning vindt deels op locatie van de afnemers plaats (advisering, overleg) en voor het merendeel door middel van ondersteuning op afstand (telefoon, email). In een aantal gevallen zal het gewenst zijn dat afnemers de CD bezoeken (bijvoorbeeld het loopbaancentrum). De specialistische ondersteuning zal georganiseerd worden als een professioneel adviesbureau. Vanwege de overeenkomsten in de nieuwe wijze van werken, wijze van aansturing en cultuur alsmede vanwege het gemeenschappelijk gebruik van faciliteiten en de wens verkokering tegen te gaan, is het gewenst dat de specialistische ondersteuning zoveel mogelijk geconcentreerd plaatsvindt vanuit één plaats. In het kader van optimale klantgerichtheid geldt dat tijdige aanwezigheid van adviseurs op

de locatie van de afnemer moet kunnen worden gerealiseerd. Voor de afnemer maakt het in dat geval niet uit waar de adviseur is gehuisvest;

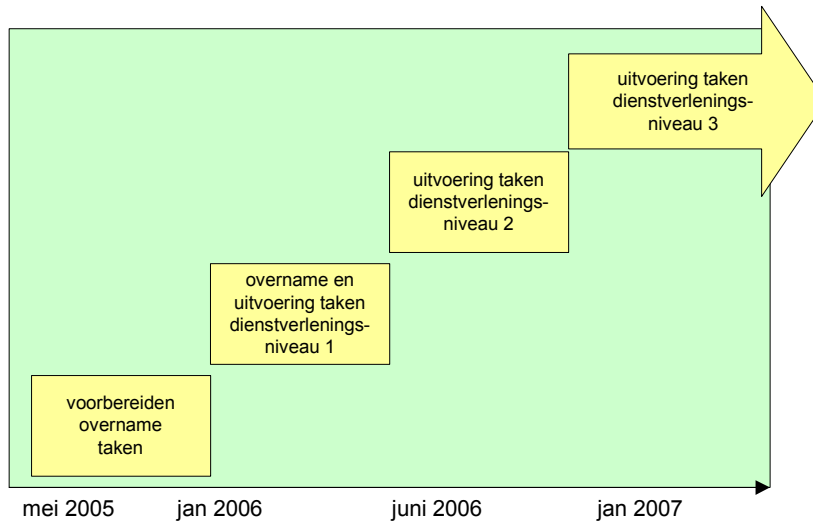
- Ten aanzien van de landelijke projecten geldt dat de locatie van huisvesting ondersteunend zal moeten zijn aan de sturingsrelatie. Deze projecten zullen daarom zo dicht mogelijk bij de projectsturing worden gehuisvest;
- Ten aanzien van het Departementaal Coördinatiecentrum Crisisbeheersing geldt dat deze op de Koningskade in Den Haag gehuisvest zal moeten worden vanwege de aldaar aanwezige fysieke voorzieningen ingeval van calamiteiten;
- Om tot een optimale dienstverlening tegen zo laag mogelijke kosten te komen is er in het Ondernemingsplan voor gekozen activiteiten op het gebied van bedrijfsvoering te concentreren en de uitvoering daarvan te standaardiseren. Vanwege de nagestreefde uniforme uitvoeringswijze van de processen (self service, front office, backoffice, advieswerk) en gemeenschappelijke ondersteunende ICT-infrastructuur (CRM) alsmede de na te streven nieuwe wijze van aansturing en cultuur (resultaat- en kostenbewust) lijkt het vanwege het kostenperspectief op dit moment ongewenst de CD-activiteiten vanuit meerdere plaatsen in het land uit te gaan voeren;
- Door gerichte keuze van een locatie kunnen de kosten van de CD aanzienlijk worden beïnvloed vanwege de gehanteerde afschrijvingsmethodiek;
- Gezien het feit dat de CD op zo kort mogelijke termijn operationeel zal moeten zijn, en de concreet aanwezige huisvestingsmogelijkheden, lijkt het waarschijnlijk dat tijdelijke voorzieningen zullen moeten worden getroffen. Ook bij het treffen van deze voorzieningen zal ernaar moeten worden gestreefd versnippering zoveel mogelijk te voorkomen (zie de hiervoor genoemde punten).

Samenvattend:

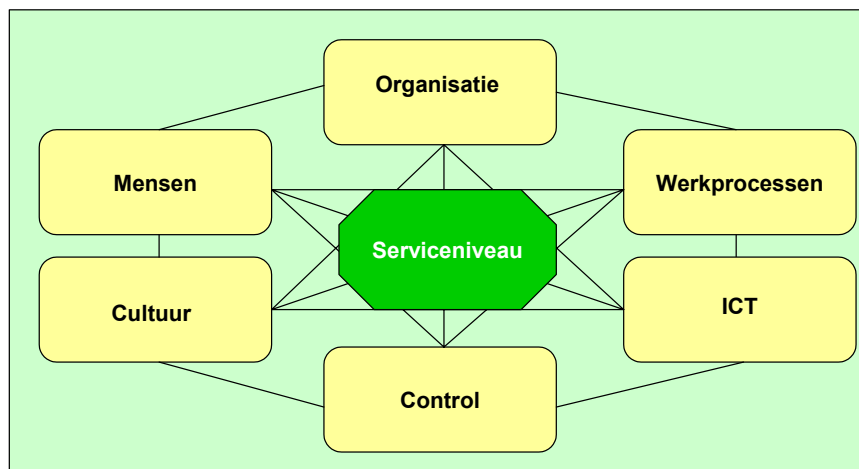
- Decentraal: op iedere grote locatie een FB-functie;
- Geconcentreerd op één locatie: de grootschalige verwerkingsprocessen van Financiën, (administraties en BBPS), BJZ en Vastgoed.
- Geconcentreerd op één locatie: de Front-Office en de Adviesdiensten;
- Op de Koningskade: Departementaal Coördinatiecentrum Crisisbeheersing en Bureau Verontreinigingsheffing, Bureau Adviseurs;
- Zo dicht mogelijk bij hun projectsturing: de landelijke projecten.

10. Implementatieplan

Onze ambitie is onze afnemers zo snel als mogelijk goed van dienst te kunnen zijn. Het streven is er daarom op gericht alle uit te voeren taken per **1 januari 2006** over te nemen van de huidige proceseigenaren. Vanwege het feit dat dan nog niet de volledige ICT-infrastructuur zal zijn geïmplementeerd, zal het nog één jaar duren voordat wij op alle terreinen het gewenste dienstverleningsniveau kunnen realiseren. Wij streven ernaar alle diensten en producten op **1 januari 2007** op de gewenste wijze en het gewenste niveau te kunnen leveren.



Omdat klantgerichtheid bij ons voorop staat, hebben wij helder gedefinieerd wat onze afnemers in iedere fase van ons mogen verwachten. Om deze verwachtingen ook waar te kunnen maken hebben wij in de volgende paragrafen beschreven wat er op de drie mijlpaaldata van het implementatieplan (1 januari 2006, 1 juli 2006, 1 januari 2007) moet zijn gerealiseerd. Wij maken daarvoor gebruik van de CD implementatie-scorecard. Hierdoor zorgen wij ervoor dat alle belangrijke aspecten in het implementatieproces op samenhangende wijze worden meegenomen.



10.1 Dienstverleningsniveaus

10.1.1 Dienstverleningsniveau 1 (te bereiken januari 2006)

- Alle, in het Globaal Ontwerp beschreven taken, zijn overgenomen door de CD, tenzij in het kader van de implementatie en continuïteit van de taak nadrukkelijk anders is overeengekomen;
- Alle taken worden uitgevoerd zoals beschreven in de swimming lanes. Indien de ICT infrastructuur nog niet aanwezig is, is een noodvoorziening (tijdelijke ICT-voorziening of 'pen en papier' oplossing) getroffen;
- In het eerste kwartaal van 2006 kunnen nog 'kinderziektes' bij de dienstverlening optreden, in het tweede kwartaal van 2006 moeten deze zijn verdwenen;
- Afnemers zijn goed geïnformeerd over de wijze waarop de nieuwe processen verlopen;
- Afnemers kunnen via de CD-intranetsite op heldere en eenvoudige wijze informatie vinden over de taken die de CD uitvoert, de exacte werkwijze, te gebruiken formulieren, etcetera;
- Afnemers kunnen in het geval dat aanvullende informatie of ondersteuning gewenst is telefonisch terecht bij een goed opgeleide Front-Office die veel vragen direct kan beantwoorden;
- Afnemers kunnen de CD voor alle vragen bereiken via één telefoonnummer. Door middel van een keuzemenu komen ze direct bij de juiste CD Front-Office medewerker terecht;
- Vragen voor SSO, DC-IT of BVS, die onverhoopt bij de Front-Office van de CD terecht komen worden in één keer goed doorverbonden naar de Front-Offices van deze eenheden;
- Voor alle producten en diensten zijn afhandelingstijden afgesproken. Eens per kwartaal ontvangen de afnemers een overzicht van de gerealiseerde servicegraad;
- Blijkens een eens per kwartaal te houden klantsatisfactie-onderzoek scoort de CD een voldoende op klanttevredenheid.

10.1.2 Dienstverleningsniveau 2 (te bereiken 1 juli 2006)

- Alle taken worden uitgevoerd zoals beschreven in de swimming lanes. Ongeveer de helft van de benodigde ICT infrastructuur is gerealiseerd;
- Afnemers kunnen via de CD-intranetsite niet alleen informatie vinden maar tevens door middel van self service in beperkte mate zelf taken uitvoeren;
- Voor de processen die geautomatiseerd zijn gaan de afhandelingstijden omlaag. In het laatste kwartaal van 2006;
- Blijkens het periodieke klantsatisfactie-onderzoek scoort de CD voldoende op klanttevredenheid.

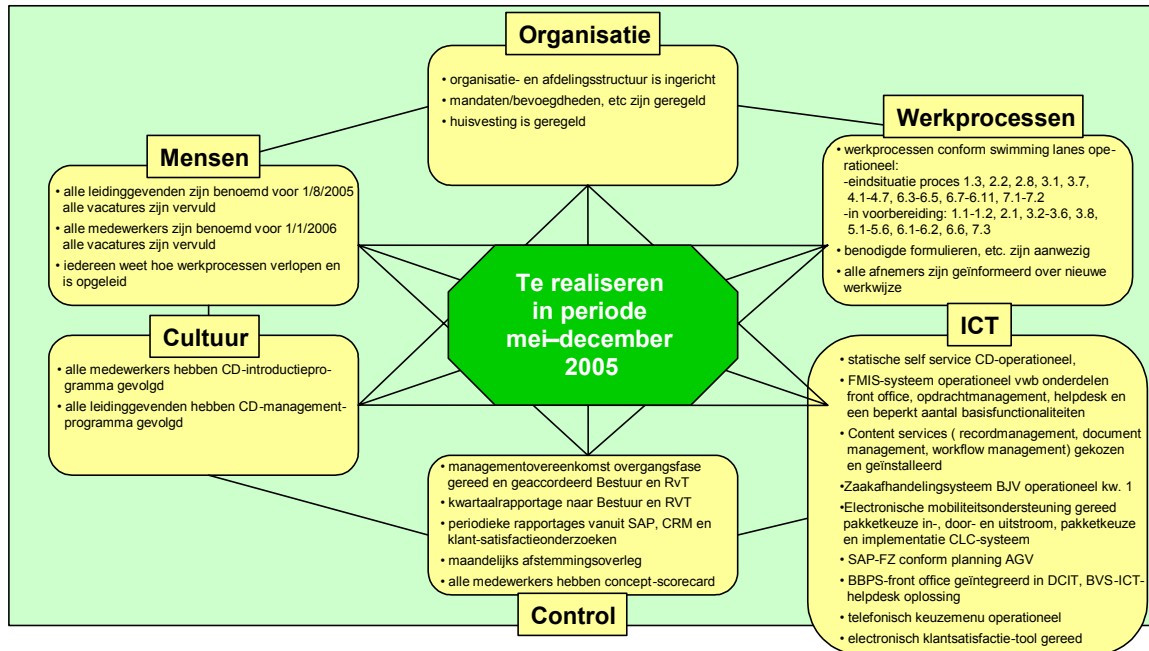
10.1.3 Dienstverleningsniveau 3 (te bereiken 1 januari 2007)

- Alle taken worden uitgevoerd zoals beschreven in de swimming lanes. Alles wat geautomatiseerd moest worden is gerealiseerd;
- Afnemers kunnen via de CD-intranetsite veel taken door middel van self service zelf uitvoeren;
- Het tweede kwartaal van 2007 laat een duidelijke prestatie-verbetering zien als gevolg van de nieuwe geïmplementeerde ICT-oplossingen;
- Blijkens het periodieke klantsatisfactie-onderzoek gaat de klanttevredenheid omhoog tot ruim voldoende.

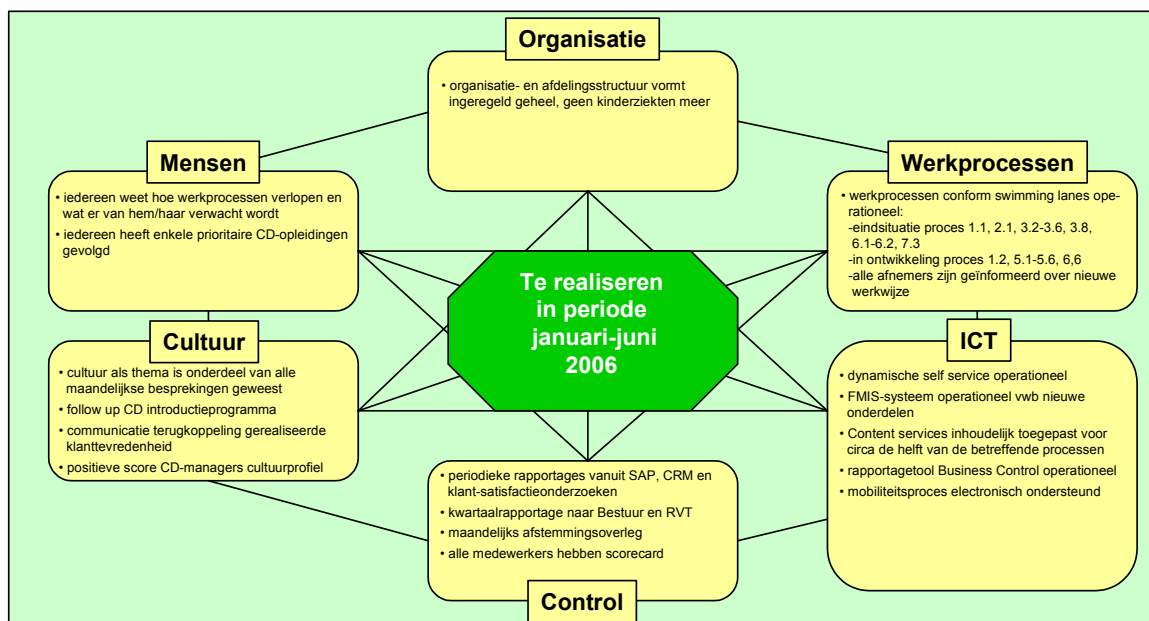
In de volgende paragrafen geven we aan wat we intern binnen de CD moeten realiseren om de hiervoor genoemde dienstverleningsniveaus waar te kunnen maken

10.2 Implementatiefases

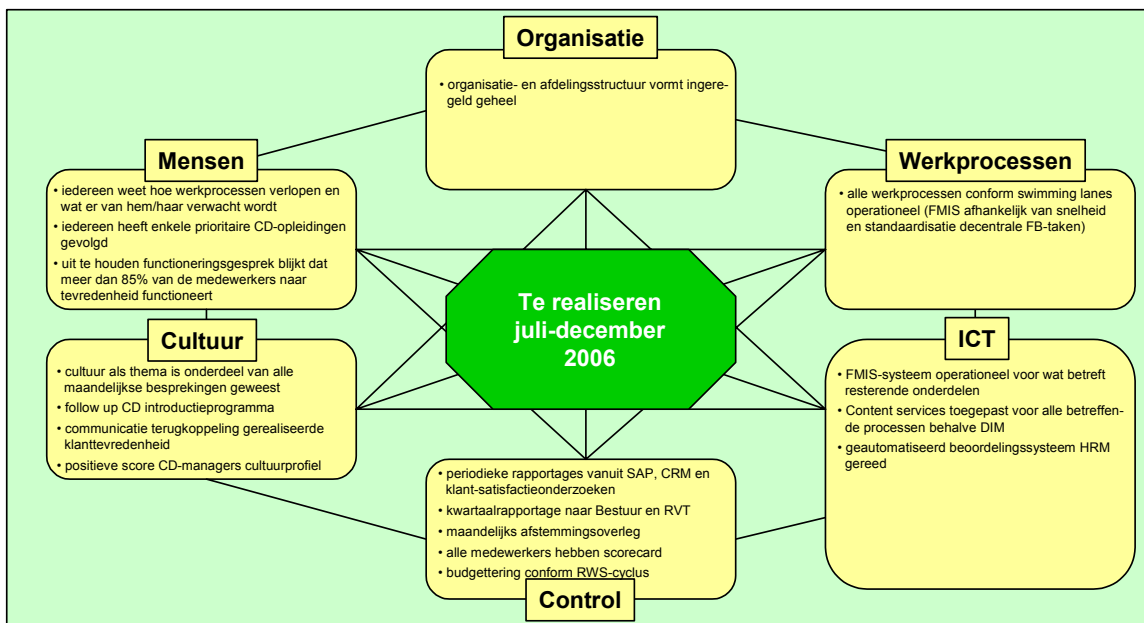
Implementatiefase 1



Implementatiefase 2



Implementatiefase 3



10.3 Prioritering

In onderstaande tabel hebben wij weergegeven welke processen op welk moment geïmplementeerd zullen zijn en of dat volledig dan wel gedeeltelijk het geval zal zijn.

	Betekent dat een proces volledig is geïmplementeerd, inclusief alle bijbehorende ICT-ondersteuning (indien van toepassing).
	Betekent dat een proces volledig operationeel is, de automatisering heeft echter nog maar gedeeltelijk plaatsgevonden.

	Proces	Fase 1: mei-december 2005	Fase 2 januari-juni 2006	Fase 3 juli-december 2006	Na januari 2007
	Interne CD-processen				
1.1	Business Control	Definieer welke info uit SAP en FMIS gewenst is Check of dit mogelijk is Ontwikkel format voor rapportages	Implementeer vanuit SAP-BW, SAS, FMIS, en klansatisfactietool		
1.2	Kennismanagement	Ontwikkel structuur voor kennismanagement en Content Services	Kritieke kenniscomponenten vastgelegd op intranet-passieve kennisdeling	Actieve kennisdeling	
1.3	Management ondersteuning				
	2 Generieke CD-processen				
2.1	Self service	Ontwikkel structuur voor self service en implementeer Content Services / FMIS statische self service	Inhoudelijke vulling Dynamische self service		
2.2	Front-Office	Implementeer FMIS			
2.3	Proces afronding	Implementeer Content Services / FMIS Ontwikkel klantsatisfactietool			
2.4	Advisering				
2.5	Projecten				
2.6	RWS-beleidsuitvoering				
2.7	Sturingsinformatie				
2.8	Auditproces				
	3 BJV				
3.1	Schadevordering en schadeclaims	Implementeer Content Services Ontwikkel claimafhandelings-systeem			
3.2	Nadeelcompensatie	Implementeer Content Services	Document, workflow, record mgt		
3.3	Procesvoering (incl. bezwaar en beroep)	Implementeer Content Services	Document, workflow, record mgt		
3.4	Contracten niet-GWW (en convenanten)	Implementeer Content Services	Document, workflow, record mgt		
3.5	Klachtafhandeling	Implementeer Content Services	Document, workflow, record mgt		
3.6	Besluiten en vergunningen	Implementeer Content Services	Document, workflow, record mgt		
3.7	BJ-advisering				
3.8	Kwaliteitsmanagement	Implementeer Content Services	Inhoudelijke vulling		

	Proces	Fase 1: mei-december 2005	Fase 2 januari-juni 2006	Fase 3 juli-december 2006	Na januari 2007
4.	Financiële Diensten				
4.1	Management cyclus	Definieer gebruikerseisen en toets aan SAP, ontwikkel waar nodig change request Implementeer SAP voor nieuwe geconcentreerde situatie			
4.2	Toezicht financieel en materieel beheer				
4.2	VIC				
4.4	Melding schending integriteit				
4.5	Beheren materieel				
4.6	BBPS	Selecteer en implementeer BVS/AGI/BBPS heldesk systeem			
4.7	Beheren financiën incl treasury	Definieer gebruikerseisen en toets aan SAP, ontwikkel waar nodig change request			
	Facilitair Bedrijf				
5.1	Huisvesting	Selecteer en implementeer FMIS pakket	Gefaseerde inrichting	Gefaseerde inrichting	Gefaseerde inrichting
5.2	Documentair informatiemanagement	Implementeer Content Services	Gefaseerde invulling	Gefaseerde invulling Onderzoek postdigitalisatie	Gefaseerde invulling
5.3	Externe voorzieningen	Participeren in V&W-inkoopinitiatief ASP en SAP/FMIS Keuze voor lease-applicatie	Gefaseerde inrichting	Gefaseerde inrichting	
5.4	Inkoop en activabeheer	Participeren in V&W-inkoopinitiatief ASP en SAP/FMIS			
5.5	Lokale FB-projecten	Selecteer en implementeer FMIS pakket	Gefaseerde inrichting	Gefaseerde inrichting	Gefaseerde inrichting
5.6	Lokale FB front office	Selecteer en implementeer FMIS pakket Ontwikkel visie op toegroeien naar één model en één systeem	Gefaseerde overgang	Gefaseerde overgang	
6	HRM				
6.1	In- door- en uitstroom	Pakketkeuze Implementatie	Pakketimplementatie		

	Proces	Fase 1: mei-december 2005	Fase 2 januari-juni 2006	Fase 3 juli-december 2006	Na januari 2007
		mobilitéitsondersteunend tool			
6.2	Leren & Ontwikkelen	Pakket/ASP-keuze en - implementatie			
6.3	Kennismanagement				
6.4	Historische discipline				
6.5	Organisatie-ontwikkeling				
6.6	Functionering en beoordeling	Pen and papier versie	Pakketkeuze	Pakketimplementatie	
6.7	Rechtspositie				
6.8	Arbeidsvoorwaarden				
6.9	Beschrijving en weging van functies				
6.10	Integriteit				
6.11	Arbo, Verzuim, reïntegratie en preventieprogramma's				
7.	Communicatie				
7.1	Advies (Project, eenmalige activiteit, reguliere taak, ad-hoc)				
7.2	Maak middel (project, eenmalig, regulier)				
7.3	Beheren Intranet/Internet	Implementeer Content Services Ontwikkel structuur	Inhoudelijke vulling		

10.4 Implementatie-activiteiten naar categorie

Wij onderscheiden vijf soorten implementatie-activiteiten:

- Generieke niet-ICT-gerelateerde implementatie activiteiten
- Kwartierspecifieke niet-ICT-gerelateerde implementatie-activiteiten
- Standaard pakket ICT-implementaties;
- Maatwerk ICT-implementatie;
- Hosting van ICT-applicaties.

Met betrekking tot de implementatie van ICT is het relevant om te onderscheid te maken in:

- **Generieke functionaliteit:** d.w.z. functionaliteit die door meerdere eenheden (of beter, door processen binnen die eenheden) wordt gevraagd en gekoppeld kan worden met services in het DC-IT "dienstverleningsmodel RWS". Dergelijke services betreffen bijvoorbeeld "document management" of "workflow management". Generieke functionaliteit zal worden gerealiseerd door middel van een of meerdere al dan niet geïntegreerde applicaties/tool-achtige omgevingen (pakketten), zoveel mogelijk rekening gehouden met de "standaardlijst".
Ingeval van generieke functionaliteit zal er sprake zijn van een gedeeld gebruik ("shared use") van functionaliteit: een applicatie(suite) of pakket wordt in dat geval gebruikt voor meerdere processen die zich vaak bovendien in meerdere eenheden of zelfs in afdelingen buiten de CD afspelen.
- **Specifieke functionaliteit:** d.w.z. functionaliteit die specifiek wordt gevraagd door een (sub)proces binnen een eenheid en die kan worden *gerealiseerd* op twee nader te beschrijven wijzen (of een combinatie daarvan, eventueel aangevuld met generieke functionaliteit). Deze twee wijzen betreffen:
 - **Standaard applicatie (pakket),** zoveel mogelijk rekening gehouden met de "standaardlijst",
 - **Maatwerk software.**

In deel 7 is gedetailleerd beschreven welke activiteiten bij de verschillende soorten implementaties moeten worden verricht.

10.5 Planning-bouwstenen

Op basis van de hiervoor beschreven prioriteitsstelling en de hiervoor beschreven categorieën implementatie-trajecten worden zeven planning-bouwstenen onderkend:

1. **Geen ICT;** dit wil zeggen dat het betreffende proces geen noemenswaardig beroep doet op ICT-ondersteuning, het proces dient alleen in termen van "business" (of: inhoudelijk) geïmplementeerd te worden.
2. **Basis/generiek;** dit betekent dat de te implementeren ICT-functionaliteit biedt die door alle kwartieren (CD-breed) gevraagd wordt. Het betreft dan ook fundamentele en universele functionaliteit, zoals bijvoorbeeld document- en workflow management.
3. **Simpel/isoleerbaar;** dit wil zeggen dat er sprake is van hele specifieke, goed afgebakende en relatief snel implementeerbare ICT-functionaliteit, in de vorm van een standaard pakket, ten behoeve van een bepaald proces. Een voorbeeld is "BOS-II", hetgeen een pakket is dat matching-functionaliteit voor HR&OO biedt.
4. **Simpel/isoleerbaar maatwerk;** idem (3), alleen betreft het hier maatwerk software, hetgeen een fundamenteel andere verzameling van activiteiten impliceert. Voorbeeld is het maatwerk dat moet worden ontwikkeld ten behoeve van schaderijden.

5. **Complex/geïntegreerd/autonoom**; deze categorie verwijst naar de implementatie van een breder pakket, bestaande uit een aantal samenhangende modules, die samen een bepaald domein (lees: een aantal processen) ondersteunen. De integratie tussen de verschillende modules is af-leverancier ingebakken. Verder betreft het vaak standaard functionaliteit, die middels het instellen van parameters en variabelen, alsmede via inrichtings/set-up data processpecifiek kan worden gemaakt. Autonoom verwijst naar het feit dat de CD dergelijke functionaliteit “zelfstandig” kan selecteren en implementeren omdat zij de enige vragende partij is, een voorbeeld is het FMIS.
6. **Complex/geïntegreerd/niet autonoom**; idem (5), alleen is in dit geval de CD niet de enige vragende partij, er zijn binnen RWS, V&W, dan wel interdepartementaal meerdere partijen die een beroep doen op de betreffende functionaliteit. Dit brengt met zich mee dat bij de pakketselectie en bij de voorbereiding en de uitvoering van de implementatie rekening dient te worden gehouden met meerdere belanghebbende partijen en dat steeds zal worden gestreefd naar economies of scale & scope. Goed voorbeeld betreft SAP-R3.
7. **Hosting/ASP**; deze categorie heeft in termen van uit te voeren activiteiten veel raakvlakken met (5) dan wel (6). In dit geval gaat het er echter om dat RWS het betreffende pakket niet zelf gaat installeren en (technisch) beheren, maar dat deze taken worden uitbesteed aan een zogenaamde Applicatie Service Provider (ASP). Het pakket of de betreffende applicatie wordt dan “in service” gedraaid, dit vraagt om goed formaliseerbare en standaard processen, waarvan RWS/de CD wel de gerelateerde inrichtings- en master-data bij de betreffende ASP moet aanleveren. Een voorbeeld is FM-inkoop met gebruikmaking van “e-procurement”.

Iedere planning-bouwsteen bestaat uit een verzameling logisch samenhangende uit te voeren activiteiten. Deze hebben zowel met de implementatie van inhoudelijke als ICT-aspecten te maken. De redenen om de inhoudelijke en ICT-gerelateerde activiteiten integraal binnen een categorie op te nemen zijn gelegen in het feit dat:

- Er afhankelijkheden tussen die betreffende activiteiten bestaan, in die zin dat enerzijds de proces-prioriteitsstelling de ICT-activiteiten stuurt en anderzijds de geïmplementeerde ICT bepaalde processen faciliteert en daarmee bepalend is voor de volgorde van procesimplementatie;
- Beide typen van activiteiten een beroep doen op een eindige, “shared” resource pool;
- De wens bestaat om per kwartier de voortgang te kunnen monitoren en hierover te kunnen rapporteren.

In deel 7 hebben we de activiteiten binnen iedere planning-bouwsteen beschreven. In de rapportages per kwartier zijn de kwartierspecifieke versies opgenomen.

10.6 Projectplanning

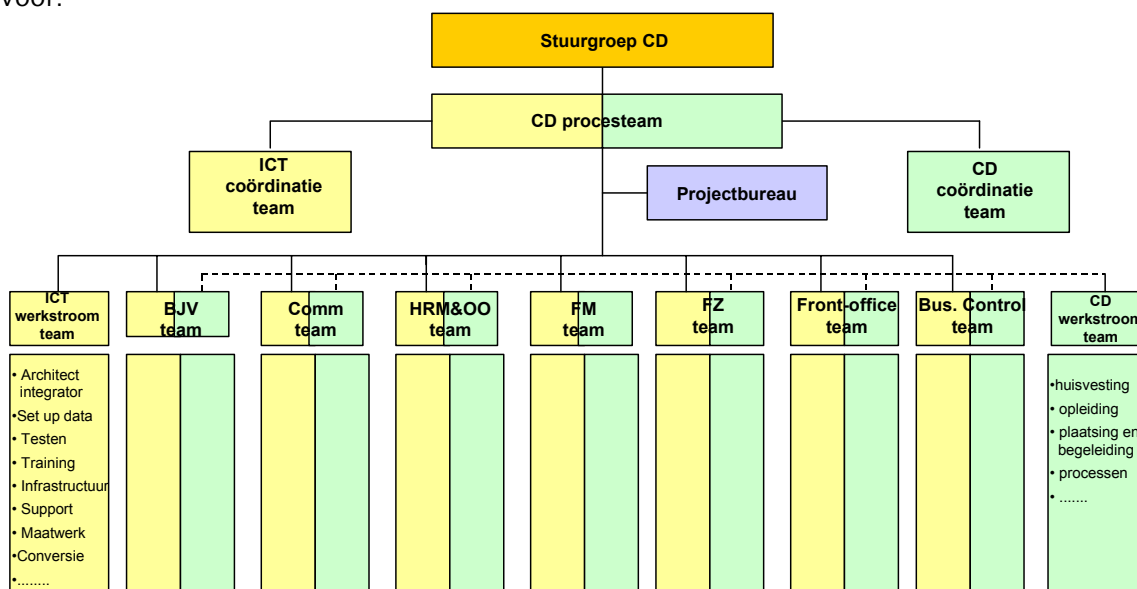
In overleg met de kwartiermakers zijn de planning-bouwstenen specifiek gemaakt voor de te implementeren processen binnen de kwartieren. Hiermee zijn een circa 50 deelprojecten verkregen die vervolgens in een MS-Project plan zijn uitgedetailleerd in de tijd. In deel 7 is deze uitgebreide detailplanning opgenomen.

10.7 De organisatie van het implementatieproces

Het op tijd en volgens plan implementeren van de CD is een majeur veranderingsproject dat alleen kan slagen als het project strak wordt gemanaged en als de kritieke randvoorwaarden die noodzakelijk zijn voor de implementatie zijn ingevuld. In deze paragraaf gaan we achtereenvolgens op beide aspecten in.

10.7.1 Projectorganisatie

In feite moeten er in de komende maanden twee, nauw met elkaar verbonden en verweven bundels van activiteiten worden gerealiseerd: een CD-generieke werkstroom en een ICT-werkstroom. Beide moeten naadloos op elkaar zijn afgestemd, zowel wat betreft uit te voeren activiteiten als wat betreft besluitvorming. Wij stellen daarom de volgende projectorganisatie voor:



De taken en verantwoordelijkheden van de verschillende teams zijn:

Team	Leden	Taken en verantwoordelijkheid	Frequentie
Stuurgroep	<ul style="list-style-type: none"> CFO (voorzitter) Voorzitter Raad van Toezicht (HID) Vertegenwoordiger leverancier (ITD) Voorzitter procesteam 	<ul style="list-style-type: none"> Besluitvorming Algehele coördinatie Algehele eindverantwoordelijkheid 	Maandelijks
CD-Procesteam	<ul style="list-style-type: none"> Directeur CD (voorzitter) Kwartiermakers CD Manager projectbureau ICT programmaleider Specifieke aanvulling waar nodig 	<ul style="list-style-type: none"> Operationele coördinatie en projectaansturing CD Verander- en stakeholdermanagement Afstemming en integratie CD 	Eens per twee weken
ICT- coördinatieteam	<ul style="list-style-type: none"> ICT programmaleider (voorzitter) ICT-projectleiders eenheden Manager projectbureau Enterprise architect ICT-werkstroom coördinator (waargenomen door de ICT programmaleider) 	<ul style="list-style-type: none"> Coördinatie en operationele aansturing van alle ICT-activiteiten over de eenheden heen 	Wekelijks
CD-coördinatieteam	<ul style="list-style-type: none"> Directeur CD (voorzitter) Kwartiermakers CD-werkstroom coördinator Manager projectbureau 	<ul style="list-style-type: none"> Coördinatie en operationele aansturing van alle niet ICT-activiteiten over de eenheden heen 	Wekelijks
Kwartiermakersteams	<ul style="list-style-type: none"> Kwartiermaker (voorzitters) ICT-projectleider eenheid Functioneel coördinator eenheid Functioneel specialisten 	<ul style="list-style-type: none"> Operationele coördinatie en uitvoering eenheidspeifieke activiteiten Afstemming en integratie 	Een per twee weken

Team	Leden	Taken en verantwoordelijkheid	Frequentie
		eenheid	
ICT-werkstroom team	<ul style="list-style-type: none"> ICT werkstroomleider Functionele en technische consultants 	<ul style="list-style-type: none"> Operationele coördinatie en uitvoering CD-brede ICT-activiteiten 	Wekelijks
CD-werkstroom team	<ul style="list-style-type: none"> CD werkstroom coördinator CD werkstroomleiders 	<ul style="list-style-type: none"> Operationele coördinatie en uitvoering CD-brede niet-ICT-activiteiten 	Wekelijks
Projectbureau	<ul style="list-style-type: none"> Manager projectbureau Medewerker projectbureau Projectcontroller 	<ul style="list-style-type: none"> Bewaken en coördineren planning 	

Zie voor de detailuitwerking van deze functies deel 7.

10.7.2 Bezetting projectorganisatie

In deel 7 zijn de namen van de voorgestelde projectbezetting weergegeven.

10.8 Kritieke randvoorwaarden voor succesvolle implementatie

Voor het welslagen van het project kunnen een aantal kritieke randvoorwaarden worden onderkend. Deze zullen voorafgaan aan het project moeten worden doordacht en gemanaged.

Randvoorwaarde	Actie	Wie	Wanneer gereed
Zeer snel beginnen	Goedkeuring opstart regelen	HK	27 mei
Sleutelfiguren project-organisatie benoemd	Benoemen dan wel proces daartoe in gang zetten	HK	27 mei
Leidinggevend benoemd per augustus	Procedure regelen	HK	27 mei
Kwartiermakerteams benoemd (60% van de tijd beschikbaar)	Benaderen personen	Kwartiermakers	27 mei
Bestuur neemt verantwoordelijkheid voor welslagen project	CFO opnemen in Stuurgroep	HK	27 mei
DC-IT en BVS kunnen zich vinden in plannen en capaciteitsbeslag	Benaderen DCIT en BVS, steun Hans Blokpoel en Ab Lambarts	HK	27 mei
Vooraf gedefinieerde ICT-besluitvormingstrajecten met DCIT en BVS	Benaderen Hans Blokpoel en Ab Lambarts	HK	27 mei
Regelen voorziening voor na plaatsingsproces niet-	Afspraken met plaatsingsteam	HK/MT	27 mei

Randvoorwaarde	Actie	Wie	Wanneer gereed
ingevulde functies			

Bijlage 1: PROCESBESCHRIJVINGEN

1.1 CD BUSINESS CONTROL

Rood: externe aansturing, blauw: interne aansturing, groen: kwaliteitszorg

Week	Datum	Procesnr.	Afnemers CD	Bestuur	Directeur CD	Controller CD Kwaliteitsmgr CD	Kwartiermaker CD	Afdelingshoofd CD	Medewerker CD
1	2-6 jan	9.1					Periodiek overleg met afdelingshoofden over voortgang	Periodiek overleg met kwartiermaker over voortgang	
2	9-13 jan	9.2			Periodiek overleg met kwartiermakers over voortgang	Ondersteunt directeur CD met managementinformatie	Periodiek overleg met directeur CD over voortgang		
3-4	16-27 jan	10.1			Maakt kwartaal 4 voortgangsrapportage	Maakt kwartaal voortgangsrapportage	Ondersteunen bij opstellen kwartaalrapportage		
4-jan	23-27 jan	11.1			Functioneringsgesprek : afspraken nieuwe jaar en beoordelen prestaties afgelopen jaar van kwartiermakers		Functioneringsgesprek : afspraken nieuwe jaar en beoordelen prestaties afgelopen jaar van kwartiermakers met directeur		
5	30 jan -3 feb	10.2			Verstuurt kwartaal voortgangsrapportage naar Bestuur en Raad van Toezicht				
5	30 jan -3 feb	7.4					Communiceren balanced scorecard eenheid naar afdeling	Ondersteunen kwartiermaker bij communicatie naar medewerkers	
5	30 jan -3 feb	7.5						Vertalen balanced scorecard afdeling naar balanced scorecard voor hun team	Ondersteunen afdelingshoofd bij opstellen balanced scorecard team
5	30 jan -3 feb	9					Periodiek overleg met afdelingshoofden over voortgang	Periodiek overleg met kwartiermaker over voortgang	
6	6-10 feb	7.6					Accordeert balanced scorecard teams	Vaststellen balanced scorecard team met	

Week	Datum	Procesnr.	Afnemers CD	Bestuur	Directeur CD	Controller CD Kwaliteitsmgr CD	Kwartiermaker CD	Afdelingshoofd CD	Medewerker CD
								kwartiermaker	
6	6-10 feb	11.2					Functioneringsgesprek : afspraken nieuwe jaar en beoordelen prestaties afgelopen jaar van afdelingshoofden	Functioneringsgesprek : afspraken nieuwe jaar en beoordelen prestaties afgelopen jaar van afdelingshoofden met kwartiermaker	
6	6-10 feb	9			Periodiek overleg met kwartiermakers over voortgang	Ondersteunt directeur CD	Informeren directeur CD over voortgang		
7	13-17 feb	10.3	Bespreking met Raad van Toezicht		Bespreking met Raad van Toezicht		Bespreking met Raad van Toezicht		
7	13-17 feb	7.7							Vertalen balanced scorecard team naar eigen individuele scorecard
8	20-24 feb	7.8						Accordeert balanced scorecard medewerkers	Vaststellen eigen balanced scorecard
8-12	20 feb-24 mrt	11.3						Functioneringsgesprek : afspraken nieuwe jaar en beoordelen prestaties afgelopen jaar van medewerkers	Functioneringsgesprek : afspraken nieuwe jaar en beoordelen prestaties afgelopen jaar
9	27 feb- 3 mrt	9					Periodiek overleg met afdelingshoofden over voortgang	Periodiek overleg met kwartiermaker over voortgang	
10	6-10 mrt	9			Periodiek overleg met kwartiermakers over voortgang	Ondersteunt directeur CD	Informeren directeur CD over voortgang		
11	13-17 mrt	12.2		Decharge-gesprek met directeur CD	Decharge-gesprek met Bestuur				
13	27 - 31 mrt				SMT 1				
14	3-7 apr	9					Periodiek overleg met afdelingshoofden over voortgang	Periodiek overleg met kwartiermaker over voortgang	
15	10-14 apr	9			Periodiek overleg met kwartiermakers over voortgang	Ondersteunt directeur CD	Informeren directeur CD over voortgang		
13-15	27-mrt-14 apr	10.4			Maakt kwartaal 1 voortgangsrapportage	Maakt kwartaal voortgangsrapportage	Ondersteunen bij opstellen kwartaalrapportage		

Week	Datum	Procesnr.	Afnemers CD	Bestuur	Directeur CD	Controller CD Kwaliteitsmgr CD	Kwartiermaker CD	Afdelingshoofd CD	Medewerker CD
15	10-14 apr	10.5			Verstuurt kwartaal voortgangsrapportage naar Bestuur en Raad van Toezicht				
17	24-28 apr	10.6	Bespreking met Raad van Toezicht		Bespreking met Raad van Toezicht		Bespreking met Raad van Toezicht		
18	1-5 mei	9.1					Periodiek overleg met afdelingshoofden over voortgang	Periodiek overleg met kwartiermaker over voortgang	
19	8-12 mei	9.2			Periodiek overleg met kwartiermakers over voortgang	Ondersteunt directeur CD	Informeren directeur CD over voortgang		
21	22 - 26 mei				SMT 2				
22	29 mei-2 juni	9.1					Periodiek overleg met afdelingshoofden over voortgang	Periodiek overleg met kwartiermaker over voortgang	
23	5-9 jun	9.2			Periodiek overleg met kwartiermakers over voortgang	Ondersteunt directeur CD	Informeren directeur CD over voortgang		
24-45	12 jun- 10 nov	1.1				Ontwikkelt vragenlijst om gewenste eindsituatie op de 9 INK-gebieden te kunnen meten. Ontwikkelt voorstel indicatoren voor meten procesefficiency en klantgerichtheid			
25-27	19 jun -7 jul	10.7			Opstellen halfjaarrapportage	Ondersteunt directeur CD met met opstellen halfjaarrapportage	Leveren input voor halfjaarrapportage	Leveren input voor halfjaarrapportage	
28-35	10 jul-1 sep	10.9		Halfjaargesprek met directeur CD	Halfjaargesprek met Bestuur				
27	3-7 jul	9.1					Periodiek overleg met afdelingshoofden over voortgang	Periodiek overleg met kwartiermaker over voortgang	
28	10-14 jul	9.2			Periodiek overleg met kwartiermakers over voortgang	Ondersteunt directeur CD	Informeren directeur CD over voortgang		
28	10-14 jul	10.8			Versturen halfjaarrapportage	Ondersteunt directeur CD met produceren halfjaarrapportage			
30	24-28 jul	10.9	Bespreking met Raad van Toezicht		Bespreking met Raad van Toezicht		Bespreking met Raad van Toezicht		

Week	Datum	Procesnr.	Afnemers CD	Bestuur	Directeur CD	Controller CD Kwaliteitsmgr CD	Kwartiermaker CD	Afdelingshoofd CD	Medewerker CD
31	81 jul-4 aug	9.1					Periodiek overleg met afdelingshoofden over voortgang	Periodiek overleg met kwartiermaker over voortgang	
32	7-11 aug	9.2			Periodiek overleg met kwartiermakers over voortgang	Ondersteunt directeur CD	Informeren directeur CD over voortgang		
35	28 aug-1 sep	4.1	Directeuren Bedrijfsvoering en HID's ontvangen formulier behoefte-inventarisatie. Dit bevat zowel vragen over huidige producten als diensten als over nieuwe gewenste producten en diensten.		Schrijft directeuren Bedrijfsvoering en HID's aan met mededeling dat behoefte-inventarisatie zal worden gehouden.				
35	28 aug-1 sep	4.1			Verstuurt behoefte-inventarisatie				
35	28 aug-1 sep	10.10	Halfjaargesprek Raad van Toezicht, bespreken eventuele nieuw op te starten ontwikkelingsactiviteiten	Halfjaargesprek Raad van Toezicht	Presenteert aan Raad van Toezicht	Ondersteunt directeur CD met managementinformatie	Aanleveren suggesties voor eventueel nieuw op te starten ontwikkelingsactiviteiten	Aanleveren suggesties voor eventueel nieuw op te starten ontwikkelingsactiviteiten	Aanleveren suggesties voor eventueel nieuw op te starten ontwikkelingsactiviteiten
35	28 aug-1 sep	10.10		Bespreken eventuele nieuw op te starten ontwikkelingsactiviteiten	Eventuele aanpassing managementcontract in verband met nieuw op te starten ontwikkelingsactiviteiten				
35-38	28 aug-22 sep	4.2	Vullen behoefte-inventarisatie in voor eigen organisatieonderdelen retourneren deze						
35-38	28 aug-22 sep	11.4			Voert halfjaarlijks functioneringsgesprek met medewerkers		Voert halfjaarlijks functioneringsgesprek met medewerkers		
35-44	28 aug-3 nov	1.4			Start voorbereidende activiteiten voor managementcyclus op	Analyseert trends in klantenvragen op basis CRM-gegevens	Analyseert trends in klantenvragen op basis CRM-gegevens	Analyseert trends in klantenvragen op basis CRM-gegevens	

Week	Datum	Procesnr.	Afnemers CD	Bestuur	Directeur CD	Controller CD Kwaliteitsmgr CD	Kwartiermaker CD	Afdelingshoofd CD	Medewerker CD
35-44	28 aug-3 nov	1.4			Analyseert trends in klantenvragen op basis CRM-gegevens	Maakt analyse van werkelijke kosten van producten en diensten afgelopen jaar alsmede van omzet per afnemer of afnemersgroep	Levert inhoudelijke input voor behoefte-inventarisatie inclusief ideeën over nieuwe producten en diensten vanwege ontwikkelingen in de omgeving van RWS	Levert inhoudelijke input voor behoefte-inventarisatie inclusief ideeën over nieuwe producten en diensten vanwege ontwikkelingen in de omgeving van RWS	
36	4-8 sep	1.1		Bestuur verstuurt speerpuntenbrief en financieel budget	Ontvangt speerpuntenbrief en financieel budget				
36	4-8 sep	1.2		Geeft aan welke eisen in komende jaar aan CD worden gesteld, inclusief nieuw te ontwikkelen dan wel af te schaffen producten en diensten	Ontvangt eisen van Bestuur				
36	4-8 sep	9.1					Periodiek overleg met afdelingshoofden over voortgang	Periodiek overleg met kwartiermaker over voortgang	
36	4-8 sep				SMT 3				
37	11-15 sep	9.2			Periodiek overleg met kwartiermakers over voortgang	Ondersteunt directeur CD	Informeren directeur CD over voortgang		
38-42	18 sep-20 okt	11.5					Voert halfjaarlijks functioneringsgesprek met medewerkers	Voert halfjaarlijks functioneringsgesprek en met medewerkers	
38-42	18 sep-20 okt	11.6						Voert halfjaarlijks functioneringsgesprek en met medewerkers	Voert halfjaarlijks functioneringsgesprek en met medewerkers
38-39	18-22 sep	4.3	Leveren additionele informatie		Ontvangt behoefte-inventarisaties en zorgt voor consolidatie. Spreekt met afnemers voor nadere toelichting		Ondersteunen directeur CD met consolidatieslag en gesprekken met afnemers	Ondersteunen kwartiermaker waar nodig	
38-39	18-22 sep	4.4	Geven toelichting op behoefte-inventarisatie. Tevens terugblik op dienstverlening afgelopen jaar.		Voert gesprekken met directeuren Bedrijfsvoering en HID's over behoeften		Voert gesprekken met directeuren Bedrijfsvoering en HID's over behoeften		

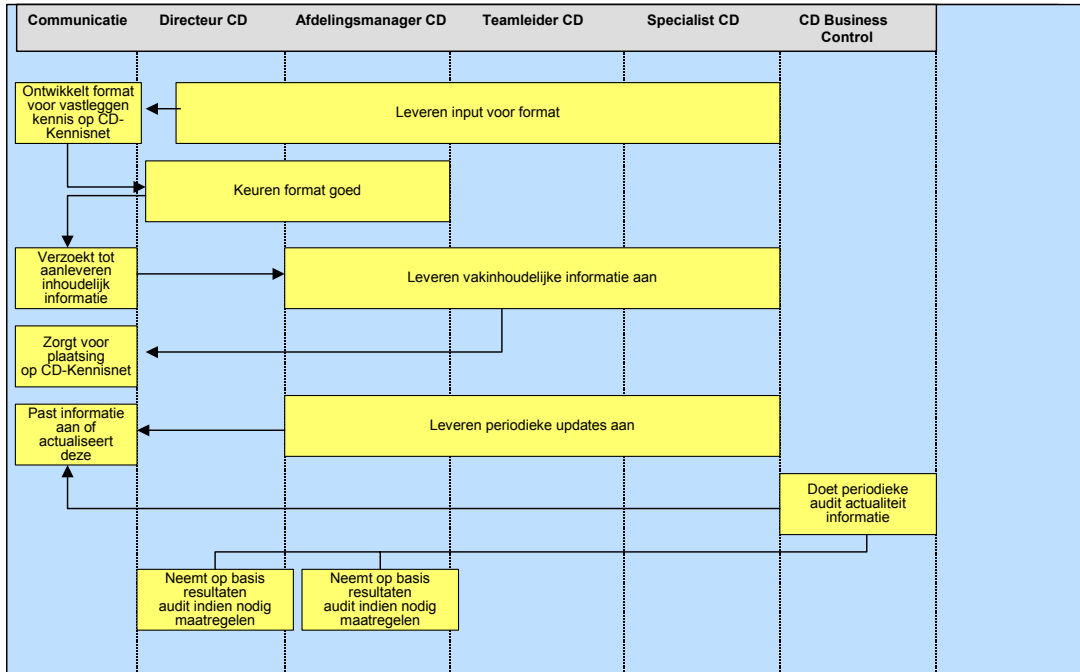
Week	Datum	Procesnr.	Afnemers CD	Bestuur	Directeur CD	Controller CD Kwaliteitsmgr CD	Kwartiermaker CD	Afdelingshoofd CD	Medewerker CD
38-39	18-22 sep	4.5			Bespreekt behoefte-inventarisatie met kwartiermakers en vertaalt deze naar consequenties voor levering reeds bestaande producten en diensten en ontwikkeling nieuwe producten en diensten.	Ondersteunt directeur CD met vertalen producten en diensten naar financiële consequenties	Ondersteunen directeur CD met vertalen behoefte-inventarisatie naar consequenties voor levering reeds bestaande producten en diensten en ontwikkeling nieuwe producten en diensten.	Ondersteunen kwartiermaker waar nodig met vertalen behoefte-inventarisatie naar consequenties voor levering reeds bestaande producten en diensten en ontwikkeling nieuwe producten en diensten.	
40	2-6 okt	3.1		Bestuur verstuurt interne richtlijn managementcyclus waarin wordt aangegeven de uiterste opleverdata, en formats voor managementcontract	Ontvangt interne richtlijn managementcyclus				
40-42	2-20 okt	10.11			Maakt kwartaal 3 voortgangsrapportage	Maakt kwartaal voortgangsrapportage			
40-43	2-27 okt	5.1			Maakt op basis behoefte-inventarisatie en aanvullende eisen een concept-managementovereenkomst omst voor levering gewenste producten en diensten en ontwikkeling nieuwe producten en diensten inclusief de financiële aspecten daarvan	Ondersteunt directeur CD met vertalen producten en diensten naar financiële consequenties	Ondersteunen directeur CD met opstellen concept-managementovereenkomst omst voor levering gewenste producten en diensten en ontwikkeling nieuwe producten en diensten	Ondersteunen kwartiermaker waar nodig met opstellen concept-managementovereenkomst voor levering gewenste producten en diensten en ontwikkeling nieuwe producten en diensten	
40	2-6 okt	9.1					Periodiek overleg met afdelingshoofden over voortgang	Periodiek overleg met kwartiermaker over voortgang	
41	9-13 okt	9.2			Periodiek overleg met kwartiermakers over voortgang	Ondersteunt directeur CD	Informeren directeur CD over voortgang		
42	16-20 okt	1.3		Overleg speerpuntenbrief en financieel budget	Overleg speerpuntenbrief en financieel budget				
42	16-20 okt	10.12			Verstuurt kwartaal voortgangsrapportage naar Bestuur en Raad				

Week	Datum	Procesnr.	Afnemers CD	Bestuur	Directeur CD	Controller CD Kwaliteitsmgr CD	Kwartiermaker CD	Afdelingshoofd CD	Medewerker CD
					van Toezicht				
43	23-27 okt	10.13	Bespreking met Raad van Toezicht		Bespreking met Raad van Toezicht		Bespreking met Raad van Toezicht		
44-45	30 okt-10 nov	6.2	Geven commentaar		Stuurt concept-managementovereenkomst/producten- en dienstencatalogus naar directeuren Bedrijfsvoering en HID's voor commentaar				
44	30 okt-3 nov	3.2		Contractenweek met HID-en	Contractenweek met Bestuur				
44	30 okt-3 nov	6.1	Raad van Toezicht bespreekt concept-managementovereenkomst/producten- en dienstencatalogus met bestuur en directeur CD	Bespreekt concept-managementovereenkomst met Raad van Toezicht en directeur CD.	Bespreekt concept-managementovereenkomst met Bestuur en Raad van Toezicht, past concept waar nodig aan	Ondersteunt directeur CD met aanpassing naar financiële consequenties			
44	30 okt-3 nov	9.1					Periodiek overleg met afdelingshoofden over voortgang	Periodiek overleg met kwartiermaker over voortgang	
45	6-10 nov	9.2			Periodiek overleg met kwartiermakers over voortgang	Ondersteunt directeur CD met managementinformatie	Informeren directeur CD over voortgang		
45	6-10 nov	1.2			Levering input en commentaar op vragenlijst kwaliteitszorg	Consolideert commentaar tot eindvoorstel gewenste situatie plus vragenlijst	Levering input en commentaar op lijst		
45-49	6 nov-8 dec	2			Levering input	Voert gesprekken met directeur CD en kwartiermakers aan de hand van vragenlijst om huidige stand van zaken op 9 INK gebieden per kwartier vast te kunnen leggen. Legt bevindingen vast in rapportage	Levering input		

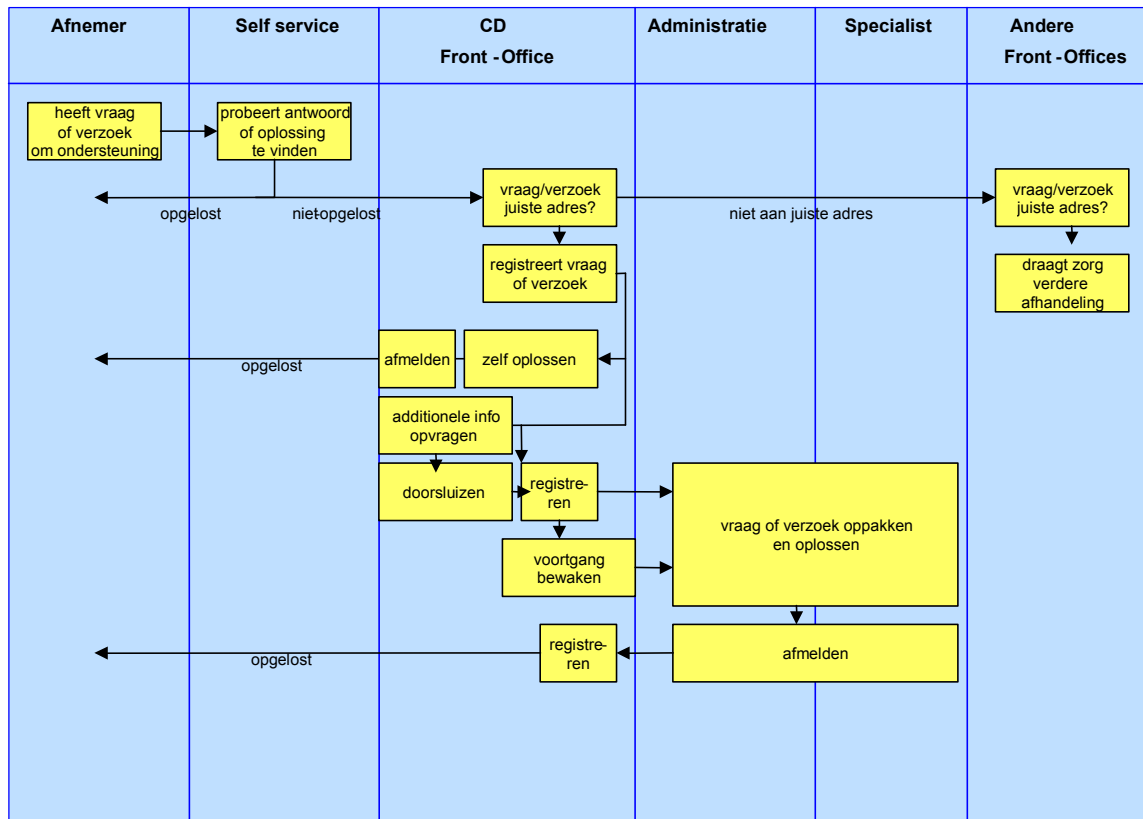
Week	Datum	Procesnr.	Afnemers CD	Bestuur	Directeur CD	Controller CD Kwaliteitsmgr CD	Kwartiermaker CD	Afdelingshoofd CD	Medewerker CD
46-47	13 - 24 nov	6.3			Consolideert commentaar en verwerkt commentaar in finaal voorstel managementovereenkomst	Ondersteunt directeur CD met aanpassing naar financiële consequenties	Ondersteunen directeur CD met verwerken commentaar en opstellen finaal voorstel		
47	20-24 nov	3.1			Levert input en besluit	Organiseert workshop om resultaten huidige situatie totaal en per kwartier versus gewenste situatie totaal en per kwartier te bespreken	Levert input en besluit		
48	27 nov-1 dec	6.4		Accordeert managementovereenkomst/producten- en dienstencatalogus	Accordeert managementovereenkomst/producten- en dienstencatalogus				
48	27 nov-1 dec	3.2				Ontwikkelt rapportage huidige en gewenste situatie alsmede verbeterpunten			
49-52	4-29 dec	4	Wordt in kader aan- en besturingsproces geïnformeerd	Wordt in kader aan- en besturingsproces geïnformeerd	Stelt concreet kwaliteits-actieplan op om verbeterpunten aan te pakken	Consolideert plannen tot integraal kwaliteits-actieplan CD	Stelt concreet kwaliteits-actieplan op om verbeterpunten aan te pakken		
49	4-8 dec	9.1					Periodiek overleg met afdelingshoofden over voortgang	Periodiek overleg met kwartiermaker over voortgang	
49	4-8 dec	7.1			Vertaalt managementovereenkomst naar balanced scorecard voor CD als totaal	Ondersteunt directeur CD	Ondersteunen directeur CD met opstellen balanced scorecard voor CD als totaal		
50	11-15 dec	9.2			Periodiek overleg met kwartiermakers over voortgang	Ondersteunt directeur CD met managementinformatie	Informeren directeur CD over voortgang		
50	11-15 dec	7.2				Ondersteunt kwartiermakers	Vertalen managementovereenkomst naar balanced scorecard voor hun eenheid	Ondersteunen kwartiermaker bij opstellen balanced scorecard eenheid	

Week	Datum	Procesnr.	Afnemers CD	Bestuur	Directeur CD	Controller CD Kwaliteitsmgr CD	Kwartiermaker CD	Afdelingshoofd CD	Medewerker CD
51	18-22 dec	7.3			Accordeert balanced scorecard eenheden		Vaststellen balanced scorecard eenheid met directeur CD en beoordeling prestaties afgelopen jaar		

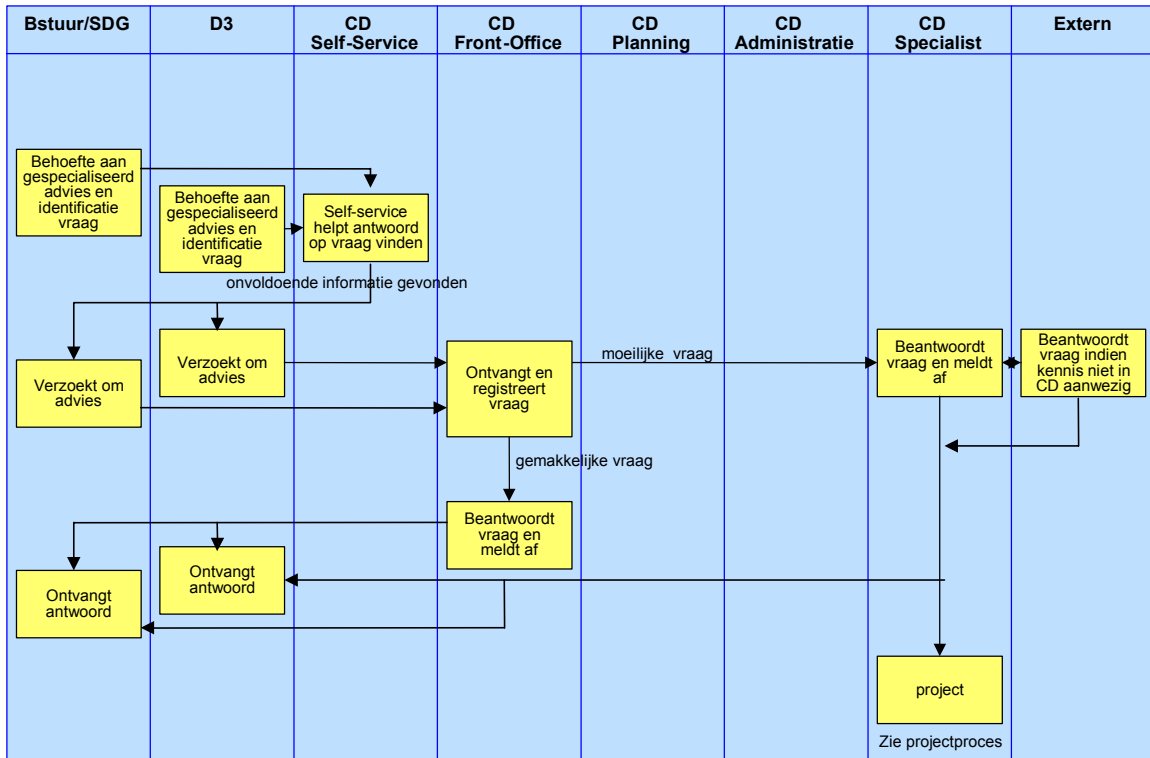
1.2 KENNISMANAGEMENT



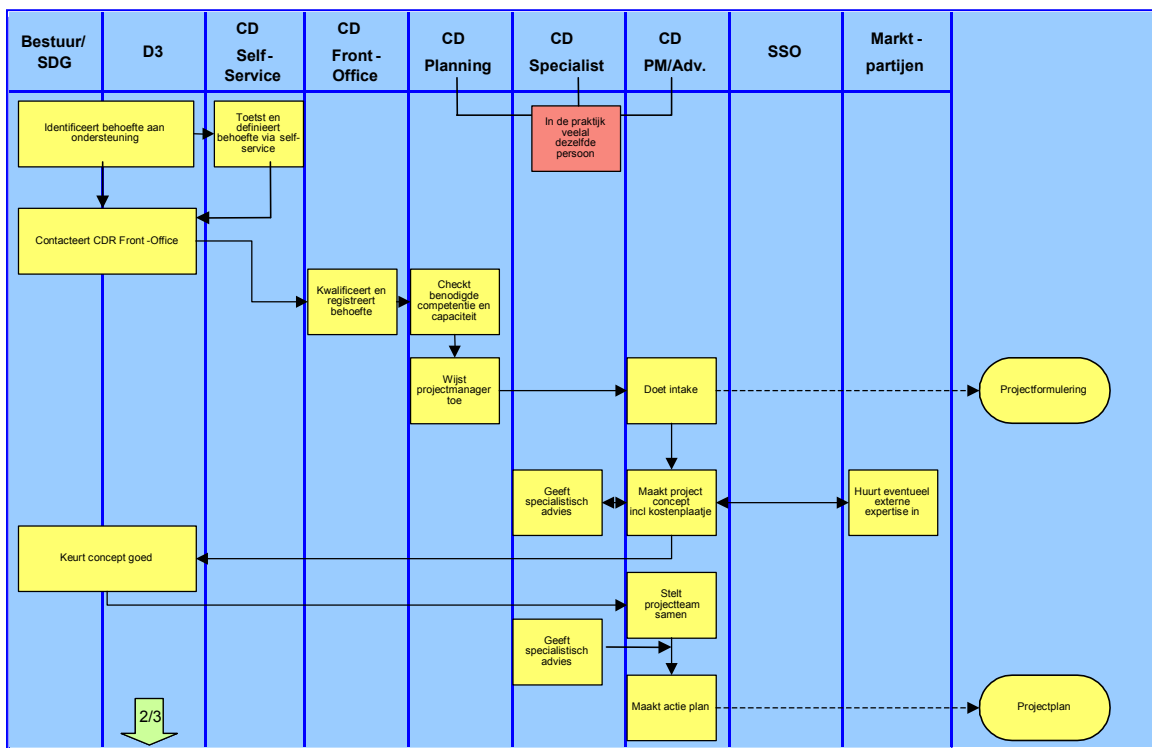
1.3 FRONT-OFFICE



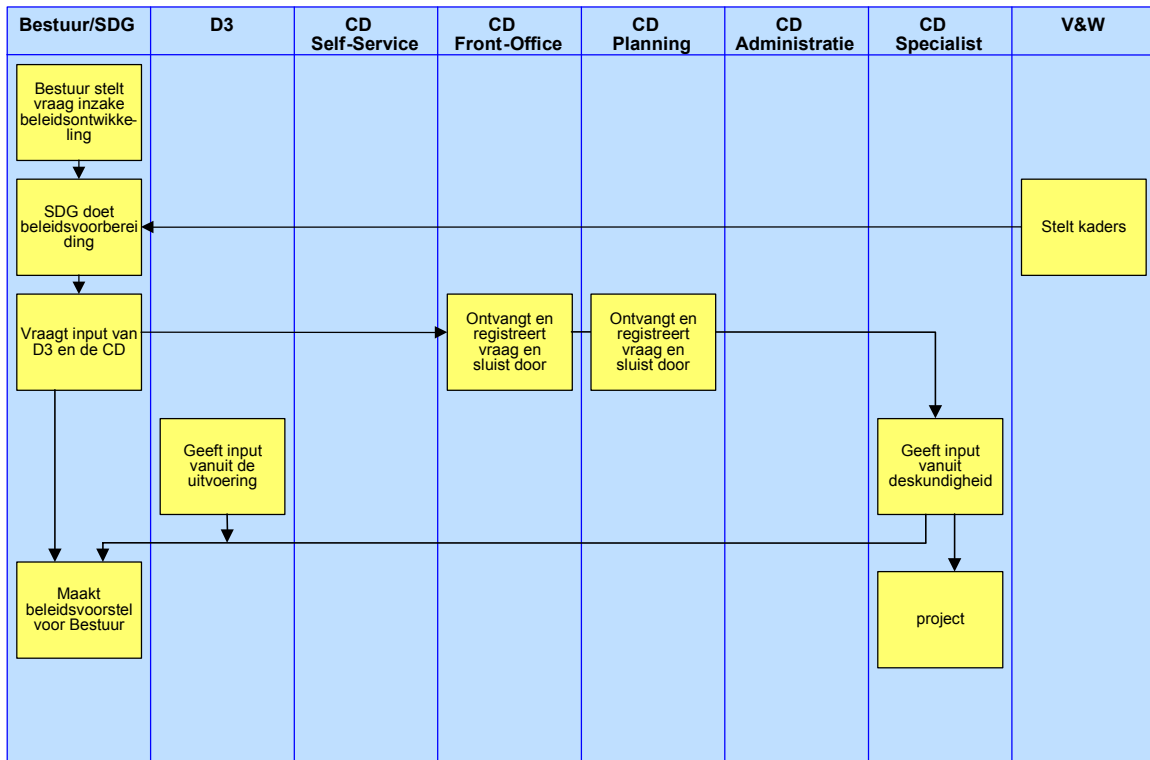
1.4 ADVISERING



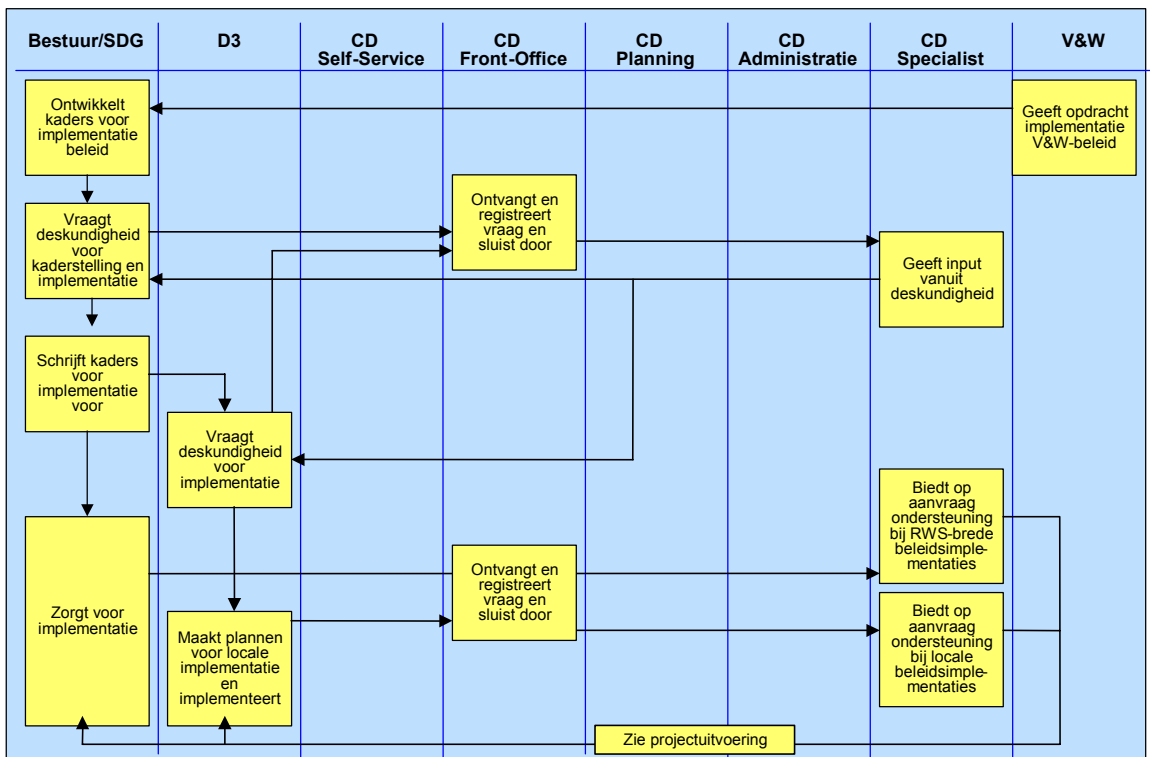
1.5 PROJECT-UITVOERING



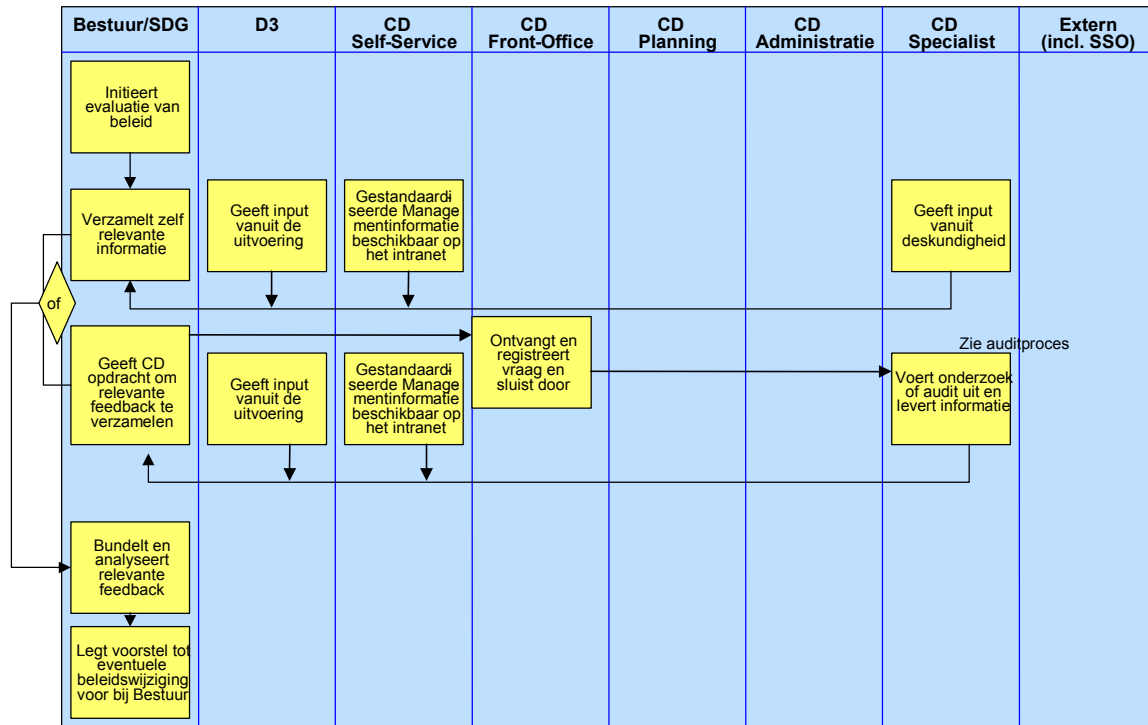
1.6 RWS-BELEIDSONDERSTEUNING



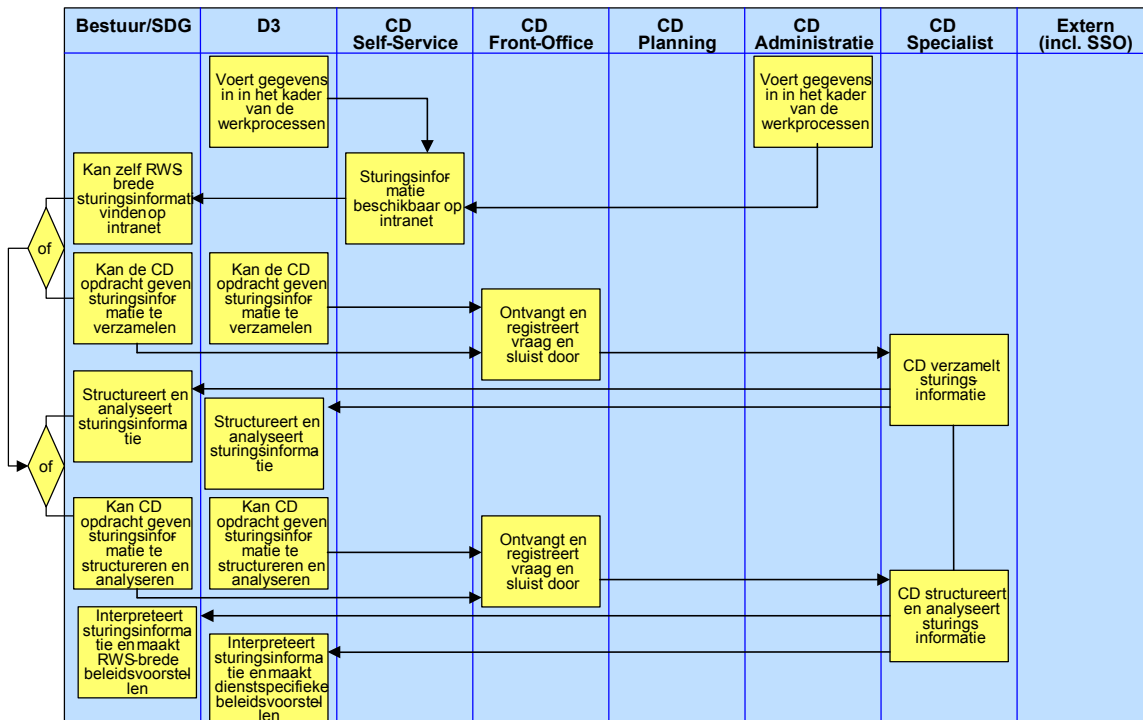
1.7 RWS-BELEIDSIMPLEMENTATIE



1.8 RWS-BELEIDSEVALUATIE



1.9 STURINGSINFORMATIE



Bijlage 2: BUREAU CD

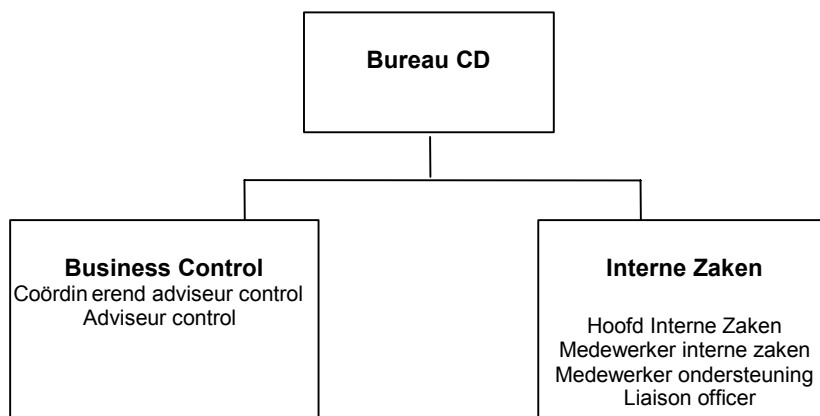
Het Bureau CD draagt zorg voor de ondersteunende processen binnen de Corporate Dienst. Het Bureau CD levert een professionele en klantgerichte bijdrage aan de primaire processen binnen de Corporate Dienst, om als partner van het management medeverantwoordelijkheid te kunnen dragen voor het in control zijn van Corporate Dienst.

Binnen het Bureau CD vindt de dienstbrede business control plaats. In dat kader is het Bureau CD ook belast met de kwaliteitszorg en het systematisch verzamelen van managementinformatie. Naast de business control zijn bij Bureau CD tevens de ondersteunende taken zoals de klantrol van de CD op gebied van PIOFAH-zaken en de ondersteuning ondergebracht (algemene ondersteuning evenals de management-ondersteuningstaken). Ondersteunende taken die direct gelieerd zijn aan het primaire proces van de Corporate Dienst eenheden worden bij de betreffende eenheden belegd.

Het Bureau CD verricht ook taken op de hiervoor beschreven terreinen voor de product specifieke eenheden en de projecten waarvoor de CD een zorg- en huisbaasfunctie vervult en voor de SDG als organisatie-eenheid. De gedetailleerde uitwerking van het werkgebied van de deze taken binnen de CD is afhankelijk van de keuzen die gemaakt worden omtrent de huisvesting van de CD. In het implementatieplan zal dit worden uitgewerkt.

In de startfase kan een flexibele indeling van fte's gehanteerd worden. De taken die voor de ondersteuning geïntroduceerd zijn, zijn voor een deel nieuw ten opzichte van de huidige situatie van de CD. De ondersteunende taken voor de projecten waarvoor de CD een zorg- en huisbaasfunctie vervult betreft 1 fte.

2.1 ORGANISATIE EN TAKEN BUREAU CD



2.1.1 Organisatie Bureau CD

Business Control

De afdeling Business Control richt zich op business controlling: op het breed bedrijfskundig informeren en rapporteren van directeur CD en de eenheden BJV, HRM & OO, Financiële Diensten, Communicatie en het Facilitair Bedrijf, met betrekking tot alle aspecten van hun bedrijfsvoering. Naast businessplanning, het control-proces en de managementinformatievoorziening is deze afdeling ook verantwoordelijk voor kwaliteitszorg en informatiemanagement. Voor een meer gedetailleerde uitwerking van de processen op deze gebieden verwijzen wij naar hoofdstuk 4 van dit document.

De afdeling Business Control draagt zorg voor de afstemming tussen de informatiebehoefte van directeur en afdelingsmanagers en de benodigde ICT ondersteuning. Het vervult in dat kader de klantrol bij innovaties en ontwikkeling van ICT-ondersteuning naar leveranciers.

Interne Zaken

De afdeling Interne Zaken verricht werkzaamheden op het gebied van de interne bedrijfsvoering van de CD en ondersteunende werkzaamheden voor alle medewerkers van de CD. Hierbij vervult de afdeling Interne Zaken de klantrol op PIOFAH-gebied naar de verschillende leveranciers op deze gebieden binnen RWS. Dit houdt in dat het Bureau CD voor de bedrijfsvoering van de CD zelf, klant zal zijn bij de CD (de eenheden Financiële Diensten, Communicatie, HRM&OO, BJV en het Facilitair Bedrijf), de SSO, DC-IT en (eventueel) ECO. Het betreft hier de vraagformulering, het uitzetten van die vraag bij de betreffende RWS-dienst en het bewaken dat het product of de dienst op tijd en juist geleverd wordt.

De ondersteuning bestaat uit algemene taken voor alle medewerkers van de CD, de management-ondersteuningstaken en de OR-ondersteuning. Bij de overwegingen om een aantal algemene ondersteuningstaken centraal binnen de CD te beleggen geldt dat ook hier sprake is van het behalen van efficiency-voordelen door het bundelen van taken. Daarnaast wordt de continuïteit beter gewaarborgd.

2.1.2 Taken ondersteuning bij Bureau CD

Administratieve/Secretariële taken centraal	Specifieke ondersteuning voor zover niet ondergebracht bij de disciplines	Taken managementondersteuning
Registratie in en uitgaande post in systeem + verzending Postdistributie Verlofadministratie in SAP Ziekte- en herstelmeldingen in SAP Bestellen kantoorbenodigdheden Bestellen boeken, tijdschriften en abonnementen Aanmelden van nieuwe medewerkers i.v.m. huisvesting pc, toegangspas e.d. Interne verhuizingen Afmelden vertrekkende medewerkers Opdrachtbonnen / bestellingen Bespreken interne en externe vergaderlocaties Mutaties tijdregistratie ICT zaken beheer mobiele telefonie Afdelingarchief Opstellen eenvoudige brieven (zoals doorzenden van zaken die niet in behandeling worden genomen) Bijhouden V&W adressengids Sheets t.b.v. presentaties (facultatief) WFM -> prestatie verklaren bestellingen Algemene archivering	Ambtelijke ondersteuning OR	Agenda beheer kwartiermakers Postafwikkeling Functioneringsgesprekken verwerken in SAP. Personeelszaken en archief(fysiek centraal man. as. verantwoordelijk voor eigen discipline) Specifieke archivering voor de directeur Relatiegeschenken Notuleren afdelingsbespreking

2.2 OVERZICHT PERSONEELSFORMATIE

Eenheid / Afdeling / Functie	Aantal	Senior Adviseur / Specialist	Adviseur / Specialistische medewerker	Medewerker Ondersteuning
Totaal	35	7	3	25
Manager Bureau CD	1	1		
Business Control (sub-totaal)	3	2	1	
Coördinerend Adviseur Business Control	1	1		
Adviseur Business Control	2	1	1	
Interne Zaken (sub-totaal)	30	3	2	25
Hoofd Interne Zaken	1	1		
Medewerker Interne Zaken	4	2	2	
Medewerker Ondersteuning	25			25
Ondersteuning projecten waar de CD een zorg en huisbaas functie voor vervult: Liason Officer	1	1		

2.3 PRESTATIE-INDICATOREN

De directeur CD stuurt het Bureau CD als totaliteit aan op basis van de volgende scorecard:

Blok	Missie	Prestatie-indicatoren	Doelstelling
Afnemers	CD is snelle, efficiënte, betrouwbare organisatie	<ul style="list-style-type: none"> Percentage opleveringen binnen gestelde tijd ten opzichte van planning vooraf Helderheid rapportages en formats Percentage gerealiseerde kosten van de geleverde prestaties ten opzichte van planning vooraf 	<ul style="list-style-type: none"> 90% opleveringen binnen gestelde tijd versus plan 90% van de rapportages en formats zijn duidelijk leesbaar en invulbaar Geen kostenoverschrijdingen zonder toestemming vooraf
Innovatie	Vernieuwende organisatie door innovaties van producten en diensten	<ul style="list-style-type: none"> Percentage gerealiseerde innovaties van producten en diensten ten opzichte van planning vooraf 	<ul style="list-style-type: none"> 75% realisatie van de innovaties van producten en diensten ten opzichte van de planning vooraf
Klantgerichtheid	Hoge klanttevredenheid door excellente dienstverlening conform afspraak	<ul style="list-style-type: none"> Score op tevredenheid over rapportages Score op tevredenheid over de ondersteunende taken 	<ul style="list-style-type: none"> Op schaal van 1-10 een cijfer 7,5 voor tevredenheid over geleverde rapportages Op een schaal van 1-10 is het cijfer van de afdelingen van de CD voor de managementondersteuning minimaal een 7,5
Interne organisatie	Excellente dienstverlenende organisatie door een hoge kwaliteit van medewerkers en optimale mogelijkheden tot groei en ontwikkeling voor RWS CD medewerkers	<ul style="list-style-type: none"> Percentage van de medewerkers met een volledig uitgevoerd RKW-proces Cijfer voor medewerkertevredenheid Score op kwaliteitsaudit 	<ul style="list-style-type: none"> Iedere medewerker heeft een volledig uitgevoerd RKW-proces Score minimaal 7,5 op schaal van 1-10 Score op de kwaliteitsaudit minimaal

		<ul style="list-style-type: none"> • Kostenoverschrijdingen • Kwaliteitsverbeterplannen • Werkoverleg • Kennismanagement 	<p>7,5 op schaal van 1-10</p> <ul style="list-style-type: none"> • 0% kosten-overschrijdingen zonder toestemming vooraf • Bureau CD heeft een kwaliteitsverbeterplan • Bureau CD heeft tenminste 11 maal per jaar werkoverleg • Alle vooraf gedefinieerde kritieke kennis is geborgd conform plan en actueel
--	--	--	--

Voor de afdeling Business Control worden de volgende prestatie-indicatoren en doelstellingen gehanteerd:

Blok	Missie	Prestatie-indicatoren	Doelstelling
Afnemers	CD is snelle, efficiënte, betrouwbare organisatie	<ul style="list-style-type: none"> • Percentage opleveringen binnen gestelde tijd ten opzichte van planning vooraf • Helderheid rapportages en formats • Percentage gerealiseerde kosten van de geleverde prestaties ten opzichte van planning vooraf 	<ul style="list-style-type: none"> • 90% opleveringen binnen gestelde tijd versus plan • 90% van de rapportages en formats zijn duidelijk leesbaar en invulbaar • Geen kostenoverschrijdingen zonder toestemming vooraf
Innovatie	Vernieuwende organisatie door innovaties van producten en diensten	<ul style="list-style-type: none"> • Percentage gerealiseerde innovaties van producten en diensten ten opzichte van planning vooraf 	<ul style="list-style-type: none"> • 75% realisatie van de innovaties van producten en diensten ten opzichte van de planning vooraf
Klantgerichtheid	Hoge klanttevredenheid door excellente dienstverlening conform afspraak	<ul style="list-style-type: none"> • Score op tevredenheid over rapportages 	<ul style="list-style-type: none"> • Op schaal van 1-10 is het cijfer voor tevredenheid over geleverde rapportages op het gebied van: <ul style="list-style-type: none"> - Directeur CD: 7,5 - Eenheden CD: 7,5 - Afdelingen CD: 7,5 - Bestuur RWS: 7,5 - Raad voor Toezicht: 7,5
Interne organisatie	Excellente dienstverlenende organisatie door een hoge kwaliteit van medewerkers en optimale mogelijkheden tot groei en ontwikkeling voor RWS CD medewerkers	<ul style="list-style-type: none"> • Percentage van de medewerkers met een volledig uitgevoerd RKW-proces • Cijfer voor medewerkertevredenheid • Score op kwaliteitsaudit • Kostenoverschrijdingen • Kwaliteitsverbeterplannen • Werkoverleg • Kennismanagement 	<ul style="list-style-type: none"> • Iedere medewerker heeft een volledig uitgevoerd RKW-proces • Score minimaal 7,5 op schaal van 1-10 • Score op de kwaliteitsaudit minimaal 7,5 op schaal van 1-10 • 0% kosten-overschrijdingen zonder toestemming vooraf • Business Control heeft een kwaliteitsverbeterplan • Business Control heeft tenminste 11 maal per jaar werkoverleg • Alle vooraf gedefinieerde kritieke kennis is geborgd conform plan en actueel

Voor de afdeling Interne Zaken worden de volgende prestatie-indicatoren en doelstellingen gehanteerd:

Blok	Missie	Prestatie-indicatoren	Doelstelling
Afnemers	CD is snelle, efficiënte, betrouwbare organisatie	<ul style="list-style-type: none"> • Percentage opleveringen binnen gestelde tijd ten opzichte van planning vooraf • Percentage gerealiseerde kosten van de geleverde prestaties ten opzichte van planning vooraf 	<ul style="list-style-type: none"> • 90% opleveringen binnen gestelde tijd versus plan • Geen kostenoverschrijdingen zonder toestemming vooraf
Innovatie	Vernieuwende organisatie door innovaties van producten en diensten	<ul style="list-style-type: none"> • Percentage gerealiseerde innovaties van producten en diensten ten opzichte van planning vooraf 	<ul style="list-style-type: none"> • 75% realisatie van de innovaties van producten en diensten ten opzichte van de planning vooraf
Klantgerichtheid	Hoge klanttevredenheid door excellente dienstverlening conform afspraak	Score op tevredenheid over de ondersteunende taken	Op een schaal van 1-10 is het cijfer van de afdelingen van de CD voor de interne zaken en de ondersteuning minimaal een 7,5
Interne organisatie	Excellente dienstverlenende organisatie door een hoge kwaliteit van medewerkers en optimale mogelijkheden tot groei en ontwikkeling voor RWS CD medewerkers	<ul style="list-style-type: none"> • Percentage van de medewerkers met een volledig uitgevoerd RKW-proces • Cijfer voor medewerkertevredenheid • Score op kwaliteitsaudit • Kostenoverschrijdingen • Kwaliteitsverbeterplannen • Werkoverleg • Kennismanagement 	<ul style="list-style-type: none"> • Iedere medewerker heeft een volledig uitgevoerd RKW-proces • Score minimaal 7,5 op schaal van 1-10 • Score op de kwaliteitsaudit minimaal 7,5 op schaal van 1-10 • 0% kosten-overschrijdingen zonder toestemming vooraf • Interne Zaken heeft een kwaliteitsverbeterplan • Interne Zaken heeft tenminste 11 maal per jaar werkoverleg • Alle vooraf gedefinieerde kritieke kennis is geborgd conform plan en actueel

2.4 OPLEIDINGSPLAN

Medewerkers (alle of een deel van de medewerkers) van het Bureau CD zullen de volgende specifieke opleidingen moeten volgen:

- Rapporteren van sturings- en managementinformatie;
- Training werken met de benodigde ICT ondersteuning SAP, CRM en rapportagetool;
- Sturen op KPI's, bedrijfsmatig denken;
- Baten-Lasten / Werken in een Agentschap;
- Trainingen werkplek automatisering/applicaties;
- SAP training (SAP HR, SAP BW, SAP R3);
- Training Postregistratiesysteem.

2.5 FUNCTIONELE EISEN OP HET GEBIED VAN ICT

Het functioneren van het Bureau CD is sterk afhankelijk van de geboden ICT-ondersteuning. Voor een beschrijving van de ICT ondersteuning wordt verwezen naar het betreffende hoofdstuk in het algemene rapport.

Het Bureau CD genereert periodiek managementinformatie. Hiervoor staan drie bronnen ter beschikking:

- Financiële gegevens (te genereren door SAP);
- Procesinformatie (doorlooptijden, werkvoorraad, etc. te genereren door het front office systeem);
- Klant tevredenheid gegevens (te genereren uit scores klant satisfactie onderzoeken)

Deze management-informatie wordt maandelijks gegenereerd en besproken in de geëigende gremia. Het Bureau CD verzamelt managementinformatie en rapporteert in de vorm van een dashboard aan het managementteam CD. Hiervoor is een dashboard-/rapportage-tool nodig.

3.1.1 Cultuurprofiel managementfuncties CD

- **Klantgerichtheid**

Goed luisteren, dienstbaar zijn en afspraken nakomen

- o Toont respect voor de wensen/behoefte van de klant;
- o Herkent belangen van de klant, maar is duidelijk in wat wel en niet geleverd kan worden;
- o Stelt de klant en zijn vraag centraal. Houdt in handelen rekening met de behoeften en belangen van de klant;
- o Is pas tevreden als de klant tevreden is;
- o Houdt zich aan afspraken;
- o Streeft ernaar altijd iets meer of sneller te leveren dan verwacht wordt.

Hoge toegevoegde waarde door vakbekwaamheid en professionaliteit

- o Biedt professioneel juiste en heldere oplossingen die de klant daadwerkelijk helpen en van nut zijn;
- o Geeft nooit onjuiste adviezen;
- o Raadpleegt in geval van twijfel collega's;
- o Heeft de focus gericht op wat kan en niet op wat niet kan;
- o Streeft naar voortdurende verbetering eigen processen en professionaliteit om klant van dienst te kunnen zijn.

- **Resultaatgerichtheid**

Aanspreekbaar zijn op overeengekomen resultaten, niet met minder genoegen nemen

- o Is bereid voor uitdagende doelstellingen zijn nek uit te steken;
- o Gaat tot het uiterste om gestelde doelen te realiseren;
- o Neemt geen genoegen met halve resultaten, noch van zichzelf, noch van anderen;
- o Maakt taken waaraan hij begint ook af;
- o Werkt doelgericht en efficiënt en laat zich niet afleiden;
- o Stelt irreële doelen ter discussie.

Verantwoordelijkheid nemen voor het totaalresultaat (de keten)

- o Voelt zich verantwoordelijk voor en denkt vanuit de CD als geheel, niet enkel vanuit de eigen specifieke discipline. Draagt bij aan het gezamenlijk resultaat, ook wanneer dit niet van direct persoonlijk belang is;
- o Is bereid eigen doelstellingen in te passen in het totaalbelang, opereert op basis van gelijkheid met andere CD-onderdelen;
- o Onderkent invloed en gevolgen van eigen beslissingen en activiteiten op andere organisatieonderdelen;
- o Is voortdurend op zoek naar synergie wil deze ook benutten;
- o Heeft vertrouwen in de competenties van anderen. Is bereid goede ideeën over te nemen. Zet zich in om samen met anderen doelen te bereiken.

- **Conceptuele flexibiliteit en durf**

Conceptuele flexibiliteit: voortdurend streven naar vernieuwing en verbetering

- o Wil de bestaande situatie voortdurend verbeteren en vernieuwen;
- o Denkt en handelt voortdurend vanuit kosten-baten analyses;
- o Staat open voor goede ideeën van anderen, en voor de mogelijkheden die nieuwe organisatiemodellen, methodologie en technologie bieden;
- o Is nieuwsgierig, wil zichzelf permanent ontwikkelen;
- o Denkt vanuit mogelijkheden, niet vanuit beperkingen en onmogelijkheden.

Durf: lef, beslissingen durven nemen, knopen doorhakken

- o Toont leiderschap en vastberadenheid in moeilijke situaties;
- o Staat voor gemaakte keuzes, ook al zijn deze niet populair;
- o Gaat risico's en keuzes niet uit de weg. Durft verantwoorde beslissingen te nemen, ook al is er geen 100% duidelijkheid. Durft bestaande zaken ter discussie te stellen;
- o Toont lef.

3.1.2 Cultuurprofiel senior adviseur/specialist

- **Klantgerichtheid**

Goed luisteren, dienstbaar zijn en afspraken nakomen

- o Toont respect voor de wensen/behoefte van de klant;
- o Herkent belangen van de klant, maar is duidelijk in wat wel en niet geleverd kan worden;
- o Stelt de klant en zijn vraag centraal. Houdt in handelen rekening met de behoeften en belangen van de klant;
- o Is pas tevreden als de klant tevreden is;
- o Houdt zich aan afspraken;
- o Streeft ernaar altijd iets meer of sneller te leveren dan verwacht wordt.

Hoge toegevoegde waarde door vakbekwaamheid en professionaliteit

- o Biedt professioneel juiste en heldere oplossingen die de klant daadwerkelijk helpen en van nut zijn;
- o Geeft nooit onjuiste adviezen;
- o Raadpleegt in geval van twijfel collega's;
- o Heeft de focus gericht op wat kan en niet op wat niet kan;
- o Streeft naar voortdurende verbetering eigen processen en professionaliteit om klant van dienst te kunnen zijn.

- **Resultaatgerichtheid**

Aanspreekbaar zijn op overeengekomen resultaten, niet met minder genoegen nemen

- o Is bereid voor uitdagende doelstellingen zijn nek uit te steken;
- o Gaat tot het uiterste om gestelde doelen te realiseren;
- o Neemt geen genoegen met halve resultaten, noch van zichzelf, noch van anderen;
- o Maakt taken waaraan hij begint ook af;
- o Werkt doelgericht en efficiënt en laat zich niet afleiden;
- o Stelt irreële doelen ter discussie.

Verantwoordelijkheid nemen voor het totaalresultaat (de keten)

- o Voelt zich verantwoordelijk voor en denkt vanuit de CD als geheel, niet enkel vanuit de eigen specifieke discipline. Draagt bij aan het gezamenlijk resultaat, ook wanneer dit niet van direct persoonlijk belang is;
- o Is bereid eigen doelstellingen in te passen in het totaalbelang, opereert op basis van gelijkheid met andere CD-onderdelen;
- o Onderkent invloed en gevolgen van eigen beslissingen en activiteiten op andere organisatieonderdelen;
- o Is voortdurend op zoek naar synergie wil deze ook benutten;
- o Heeft vertrouwen in de competenties van anderen. Is bereid goede ideeën over te nemen. Zet zich in om samen met anderen doelen te bereiken.

- **Conceptuele flexibiliteit en durf**

Conceptuele flexibiliteit: voortdurend streven naar vernieuwing en verbetering

- o Wil de bestaande situatie voortdurend verbeteren en vernieuwen;
- o Denkt en handelt voortdurend vanuit kosten-baten analyses;
- o Staat open voor goede ideeën van anderen, en voor de mogelijkheden die nieuwe organisatie modellen, methodologie en technologie bieden;
- o Is nieuwsgierig, wil zichzelf permanent ontwikkelen;
- o Denkt vanuit mogelijkheden, niet vanuit beperkingen en onmogelijkheden.

Durf: lef, beslissingen durven nemen, knopen doorhakken

- o Gaat risico's en keuzes niet uit de weg. Durft verantwoorde beslissingen te nemen, ook al is er geen 100% duidelijkheid. Durft bestaande zaken ter discussie te stellen;
- o Toont lef.

3.1.3 Cultuurprofiel adviseur/specialistisch medewerker

- **Klantgerichtheid**

Goed luisteren, dienstbaar zijn en afspraken nakomen

- o Toont respect voor de wensen/behoefte van de klant;
- o Herkent belangen van de klant, maar is duidelijk in wat wel en niet geleverd kan worden;
- o Stelt de klant en zijn vraag centraal. Houdt in handelen rekening met de behoeften en belangen van de klant;
- o Is pas tevreden als de klant tevreden is;
- o Houdt zich aan afspraken;
- o Streeft ernaar altijd iets meer of sneller te leveren dan verwacht wordt.

Hoge toegevoegde waarde door vakbekwaamheid en professionaliteit

- o Biedt professioneel juiste en heldere oplossingen die de klant daadwerkelijk helpen en van nut zijn;
- o Geeft nooit onjuiste adviezen;
- o Raadpleegt in geval van twijfel collega's;
- o Heeft de focus gericht op wat kan en niet op wat niet kan;
- o Streeft naar voortdurende verbetering eigen processen en professionaliteit om klant van dienst te kunnen zijn.

- **Resultaatgerichtheid**

Aanspreekbaar zijn op overeengekomen resultaten, niet met minder genoegen nemen

- o Is bereid voor uitdagende doelstellingen zijn nek uit te steken;
- o Gaat tot het uiterste om gestelde doelen te realiseren;
- o Neemt geen genoegen met halve resultaten, noch van zichzelf, noch van anderen;
- o Maakt taken waaraan hij begint ook af;
- o Werkt doelgericht en efficiënt en laat zich niet afleiden;
- o Stelt irreële doelen ter discussie.

Verantwoordelijkheid nemen voor het totaalresultaat (de keten)

- o Onderkent invloed en gevolgen van eigen beslissingen en activiteiten op andere organisatieonderdelen;
- o Heeft vertrouwen in de competenties van anderen. Is bereid goede ideeën over te nemen. Zet zich in om samen met anderen doelen te bereiken.

- **Conceptuele flexibiliteit en durf**

Conceptuele flexibiliteit: voortdurend streven naar vernieuwing en verbetering

- o Is nieuwsgierig, wil zichzelf permanent ontwikkelen;
- o Denkt vanuit mogelijkheden, niet vanuit beperkingen en onmogelijkheden.

Durf: lef, beslissingen durven nemen, knopen doorhakken

- o Gaat risico's en keuzes niet uit de weg. Durft verantwoorde beslissingen te nemen, ook al is er geen 100% duidelijkheid. Durft bestaande zaken ter discussie te stellen;
- o Toont lef.

3.1.4 Cultuurprofiel uitvoerend medewerker

- **Klantgerichtheid**

Goed luisteren, dienstbaar zijn en afspraken nakomen

- o Toont respect voor de wensen/behoefte van de klant;
- o Herkent belangen van de klant, maar is duidelijk in wat wel en niet geleverd kan worden;
- o Stelt de klant en zijn vraag centraal. Houdt in handelen rekening met de behoeften en belangen van de klant;
- o Is pas tevreden als de klant tevreden is;
- o Houdt zich aan afspraken;
- o Streeft ernaar altijd iets meer of sneller te leveren dan verwacht wordt.

Hoge toegevoegde waarde door vakbekwaamheid en professionaliteit

- o Biedt professioneel juiste en heldere oplossingen die de klant daadwerkelijk helpen en van nut zijn;
- o Geeft nooit onjuiste adviezen;
- o Raadpleegt ingeval van twijfel collega's;
- o Heeft de focus gericht op wat kan en niet op wat niet kan;
- o Streeft naar voortdurende verbetering eigen processen en professionaliteit om klant ten dienste te kunnen zijn.

- **Resultaatgerichtheid**

Aanspreekbaar zijn op overeengekomen resultaten, niet met minder genoegen nemen

- o Is bereid voor uitdagende doelstellingen zijn nek uit te steken;
- o Gaat tot het uiterste om gestelde doelen te realiseren;
- o Neemt geen genoegen met halve resultaten, noch van zichzelf, noch van anderen;
- o Maakt taken waaraan hij begint ook af;
- o Werkt doelgericht en efficiënt en laat zich niet afleiden;
- o Stelt irreële doelen ter discussie.

Verantwoordelijkheid nemen voor het totaalresultaat (de keten)

- o Onderkent invloed en gevolgen van eigen beslissingen en activiteiten op andere organisatieonderdelen;
- o Heeft vertrouwen in de competenties van anderen. Is bereid goede ideeën over te nemen. Zet zich in om samen met anderen doelen te bereiken.

- **Conceptuele flexibiliteit en durf**

Conceptuele flexibiliteit: voortdurend streven naar vernieuwing en verbetering

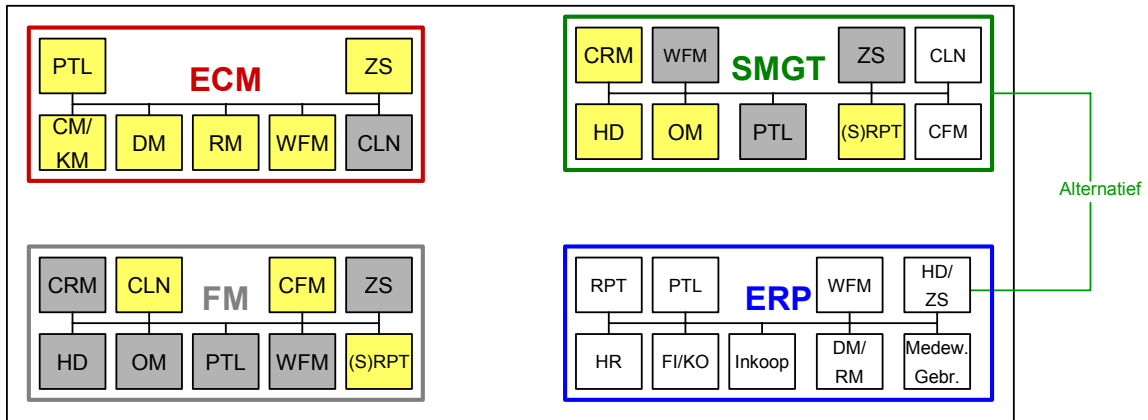
- o Is nieuwsgierig, wil zichzelf permanent ontwikkelen;
- o Denkt vanuit mogelijkheden, niet vanuit beperkingen en onmogelijkheden.

Durf: lef, beslissingen durven nemen, knopen doorhakken

- o Gaat risico's en keuzes niet uit de weg. Durft verantwoorde beslissingen te nemen, ook al is er geen 100% duidelijkheid. Durft bestaande zaken ter discussie te stellen;
- o Toont lef.

Bijlage 4: DE VIER ELEMENTAIRE FUNCTIONELE ICT BOUWSTENEN

1. ECM, SMGT, FM, ERP (met extra optie om SMGT in ERP onder te brengen)



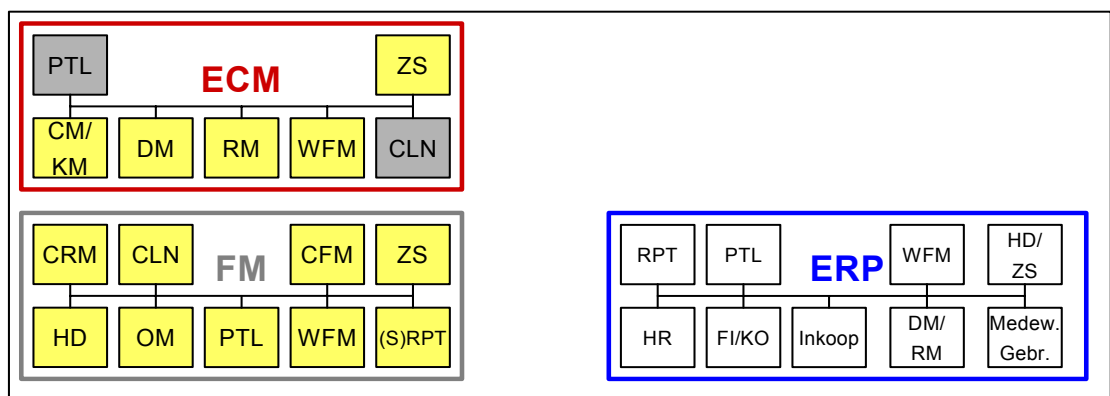
Voor

- ERP is gegeven (CRM / SMGT in ERP valt wat voor te zeggen als alternatief voor SMGT)
- FM is vanwege specifieke functionaliteit (niet in ERP) nodig
- ECM en SMGT voorbestemd voor universeel gebruik, met een Ingebakken, logische clustering / intra-componenten integratie van functionaliteit
- Deze architectuur komt vanwege het universele waarschijnlijk tegemoet aan V&W/RWS context en de principes van Enterprise Architecture
- Als je kiest voor ECM, dan maak je die bv. leidend als uniform portal / presentatie, vaak is er voorbereiding om andere portalen "in te prikken", dit soort universele applicaties zijn meestal goed voorbereid om te worden geïntegreerd in een bepaalde context

Tegen

- Behoorlijke overlap in functionaliteit, zo bevindt zich front-office functionaliteit in ERP, FM en SMGT en heeft ECM enerzijds overlap met FM en SMGT anderzijds
- Als je kiest voor SMGT oplossing, dan maak je die bv. leidend voor alle CDR calls en werkorders, dat wordt lastig interface naar FM en vervolgens integreren met FM functionaliteit, als alternatief redundant in FM calls en werkorders (FM blijft sowieso nodig vanwege het specifieke)
- Inter-generieke bouwstenen integratie vereist wellicht wat meer implementatie inspanning
- FM en SMGT clusters niet volledig optimaal in gebruik: overkill?
- ECM kan "te zwaar" zijn vanwege kaliber vereiste ondersteuning
- Inrichten en bewaken relaties primair/secundair

2. ECM, FM, ERP



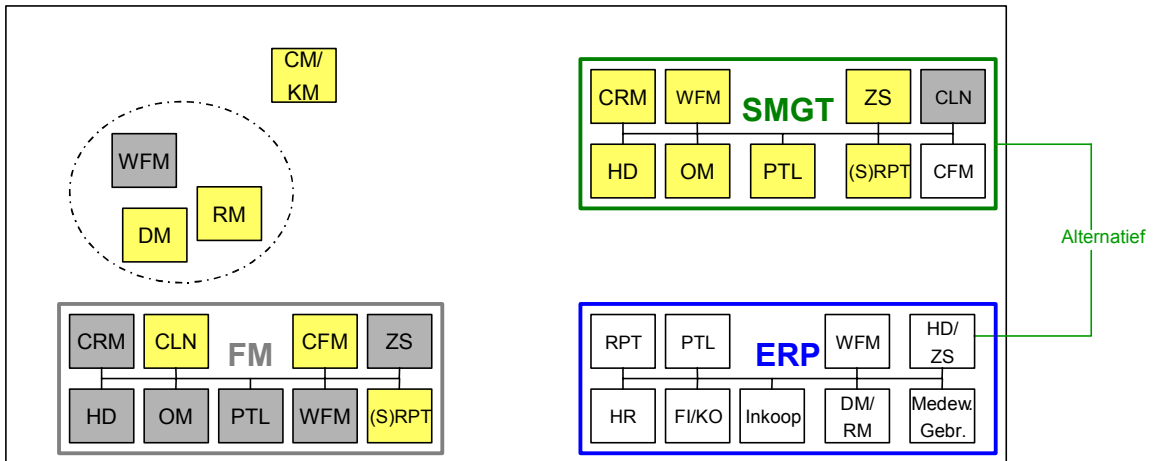
Voor

- ERP is gegeven
- FM is vanwege specifieke functionaliteit (niet in ERP) nodig
- ECM is voorbestemd voor universeel gebruik, met een Ingebakken, logische clustering / intra-componenten integratie van functionaliteit
- Deze architectuur komt vanwege het universele waarschijnlijk tegemoet aan V&W/RWS context en de principes van Enterprise Architecture
- Als je kiest voor ECM, dan maak je die bv. leidend als uniform portal / presentatie, vaak is er voorbereiding om andere portalen "in te prikken", dit soort universele applicaties zijn meestal goed voorbereid om te worden geïntegreerd in een bepaalde context
- Optimaal voorzien in specifieke front-office functionaliteit voor FM, die tevens kan worden gebruikt voor de andere kwartieren
- FM cluster optimaal gebruikt
- CLN behoefte vooral gekoppeld aan FM
- Verminderd aantal afstemmingsproblemen tussen primair en secundair
- Verminderde overlap in functionaliteit tussen de bouwstenen

Tegen

- Inter-generieke bouwstenen integratie vereist wat meer implementatie inspanning
- ECM kan "te zwaar" zijn vanwege kaliber vereiste ondersteuning
- Meer inspanning en focus nodig rondom robuuste en fundamentele FM oplossing

3. BoB, SMGT, FM, ERP(met extra optie om SMGT in ERP onder te brengen)



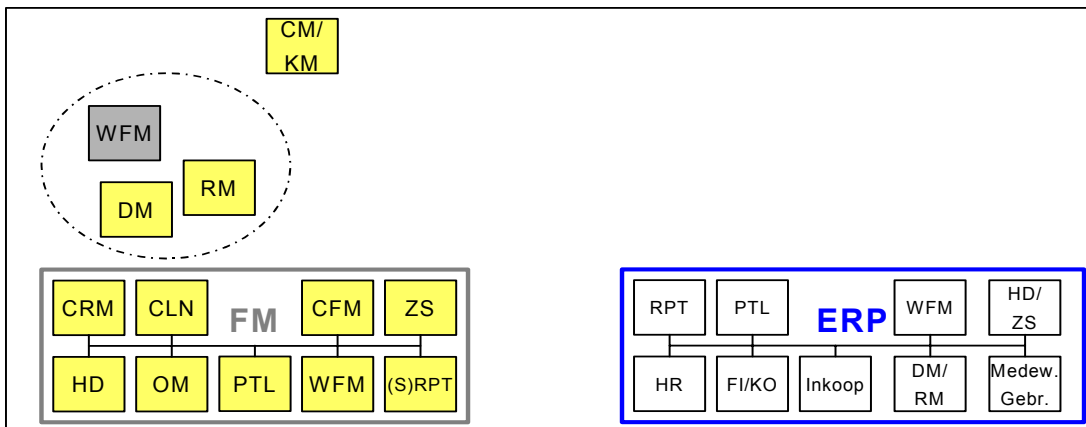
Voor

- ERP is gegeven(CRM / SMGT in ERP valt wat voor te zeggen als alternatief voor SMGT)
- FM is vanwege specifieke functionaliteit (niet in ERP) nodig
- Er kan selectiever worden omgegaan met in andere alternatieven aangegeven overlap met FM en SMGT, inherent aan alternatief ECM
- Vergeleken met ECM biedt BOB meer flexibiliteit en reduceert het risico van "overkill"
- SMGT voorbestemd voor universeel gebruik, met een ingebakken, logische clustering / intra-bouwstenen integratie van functionaliteit
- Deze architectuur komt vanwege het universele en meer flexibel zijn waarschijnlijk nog beter tegemoet aan V&W/RWS context en de principes van Enterprise Architecture
- SMGT kan meer tot recht komen (minder secundair, is 'n keuze)

Tegen

- Behoorlijke overlap in functionaliteit, zo bevindt zich front-office functionaliteit in ERP, FM en SMGT
- Als je kiest voor SMGT oplossing, dan maak je die bv. leidend voor alle CDR calls en werkorders, dat wordt lastig interface naar FM en vervolgens integreren met FM functionaliteit, als alternatief redundant in FM calls en werkorders (FM blijft sowieso nodig vanwege het specifieke)
- Inter-generieke bouwstenen en BOB integratie vereist wat meer implementatie inspanning
- FM niet volledig optimaal in gebruik: overkill?

4. BoB, FM, ERP



Voor

- ERP is gegeven
- FM is vanwege specifieke functionaliteit (niet in ERP) nodig
- Er kan selectiever worden omgegaan met in andere alternatieven aangegeven overlap met FM en SMGT, inherent aan alternatief ECM
- Vergeleken met ECM biedt BOB meer flexibiliteit en reduceert het risico van "overkill"
- Deze architectuur komt vanwege het universele en meer flexibel zijn waarschijnlijk nog beter tegemoet aan V&W/RWS context en de principes van Enterprise Architecture
- Optimaal voorzien in specifieke front-office functionaliteit voor FM, die tevens kan worden gebruikt voor de andere kwartieren
- FM cluster optimaal gebruikt
- CLN behoefte vooral gekoppeld aan FM
- Verminderd aantal afstemmingsproblemen tussen primair en secundair: "lean" oplossing

Tegen

- Inter-generieke bouwstenen integratie en synchronisatie vereist wat meer implementatie inspanning
- Mist alle intra-ECM integratievoordelen
- Meer inspanning en focus nodig rondom robuuste en fundamentele FM oplossing