

# **Deelprojectplan**

## **Herontwerp Planning & Control**

*Beheersing van risico's en verbetering van de besturing van de Hogeschool van Utrecht, door middel van herinrichting van P&C-processen, taken en verantwoordelijkheden, als onderdeel van Project Shared Services.*

Opgesteld door: deelprojectgroep P&C  
Versie 1.3; vastgesteld door deelprojectgroep op 12 mei 2003

## **INHOUDSOPGAVE**

<b>1.</b>	<b>Inleiding: aanleiding en achtergrond</b>	<b>3</b>
<b>2.</b>	<b>Probleemverkenning</b>	<b>3</b>
<b>3.</b>	<b>Projectdoelen</b>	<b>3</b>
<b>4.</b>	<b>Doelgroepen</b>	<b>4</b>
<b>5.</b>	<b>Werkwijze</b>	<b>4</b>
<b>6.</b>	<b>Kenmerken projectaanpak</b>	<b>5</b>
<b>7.</b>	<b>Randvoorwaarden</b>	<b>5</b>
<b>8.</b>	<b>Fasering</b>	<b>5</b>
<b>9.</b>	<b>Planning indicatief</b>	<b>6</b>
<b>10.</b>	<b>Management en sturing</b>	<b>6</b>
<b>11.</b>	<b>(Voorbeeld) Actieplan</b>	<b>7</b>
<b>12.</b>	<b>Kosten</b>	<b>7</b>

## **1. Inleiding: aanleiding en achtergrond**

Het deelproject herinrichting Planning & Control is ontstaan uit de constatering dat het niveau en de ontwikkeling van (de inrichting van) de planning en control in de Hogeschool van Utrecht onvoldoende beantwoord aan de eisen die daaraan extern maar ook intern worden gesteld. De inrichting van de organisatie is op een aantal functies versnipperd en daardoor kwetsbaar; deadlines van P&C-producten worden niet of met grote moeite gehaald; de kwaliteit van de producten voldoet onvoldoende aan de eisen die daaraan gesteld worden; er treedt vermenging van lijn- en staftaken op die de slagkracht verminderen. In de uitwerking van het project zal verder op deze oorzaken worden ingegaan. Het gevolg van deze situatie is dat bestuurders en management uiteindelijk niet goed in staat zijn de bestuurlijke respectievelijk managementverantwoordelijkheid voor de bedrijfsvoering van de HvU als geheel te nemen. In dit project trachten we vanuit een aantal gezichtspunten na te gaan waar de inrichting en het niveau van de Planning & Control verbeterd kunnen worden in het licht van het HvU-belang en worden voorstellen voor herinrichting gedaan. Het deelproject is onderdeel van Project Shared Services en opereert binnen het kader van de aldaar genoemde uitgangspunten.

## **2. Probleemverkenning**

Fase 1 van het project bestaat uit de verkenning van het probleem en een nadere definiëring. Daarbij wordt evens de scope van het project omkaderd.

Bronnen hiervoor zijn:

- Eindrapportage Quick Scan HvU 2002
- Notitie Regieproject nr. 2 versie 5.0 van 26 november 2002
- Onderzoek en ontwerpen programmamanagement
- Input deelnemers deelprojectgroep en projectgroep
- Onderzoeken en ontwerpen faculteiten
- Management letter accountants van hogeschool en faculteiten (PWC)
- Notitie Planning & Control in de Hogeschool van Utrecht van Rob Gerritsen januari 2003
- Input betrokken functionarissen

## **3. Projectdoelen**

Het hoofddoel van het deelproject is een efficiënte en effectieve inrichting van de P&C binnen de HvU op alle niveaus, waardoor risicobeheersing en het nemen van bestuurlijke en management verantwoordelijkheid beter mogelijk zijn.

Dit kan nader worden gespecificeerd in:

- Definiëren van het doel en functie van P&C;
- Definiëren van het werkgebied van P&C;
- het harmoniseren en standaardiseren van (basis-) processen en procedures;
- het op elkaar laten aansluiten van informatiesystemen (o.a. gestandaardiseerde zorgvuldigheids-, tijdigheids- en juistheidseisen in onderlinge samenhang);
- Beschrijven van de binnen het werkgebied P&C bestaande cycli;
- (her-)definiëren van taken (waaronder ook splitsing van lijn- en staftaken); bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de functionarissen in de P&C-functie op alle niveaus alsmede de organisatorische inrichting

- een match van taken en middelen;
- benoemen, verbeteren en harmoniseren van (het gebruik van) het P&C-instrumentarium;

Verder lopen er parallel aan dit project op dit moment twee activiteiten in opdracht van het CvB. Ten eerste wordt een voorstel uitgewerkt voor de herinrichting van P&C op concernniveau. Ten tweede wordt de inrichting van de ICT-functie in overleg tussen BPC/IM en IT-Support nader uitgewerkt. De uitkomsten van deze activiteiten zullen naadloos moeten passen in en bij de resultaten uit het deelproject herinrichting P&C.

#### **4. Doelgroepen**

Doelgroepen zijn diegenen die bestuurlijke verantwoordelijkheid dragen binnen de hogeschool van utrecht en zij die uit hoofde van hun functie dienen te beschikken over stuurinformatie alsmede de direct verantwoordelijken voor de uitvoering van de P&C.

De stakeholders van de P&C zijn:

- Bestuurders HvU
- Management HvU
- OCenW
- Overige derden

#### **5. Werkwijze**

Het project wordt uitgevoerd in fasen. Opdrachtgever is programmadirectie 3 van het strategisch plan HvU. Opdrachtnemer is de projectleider regieproject.

In de eerste fase van het project zal dan ook ruim aandacht besteed worden aan analyse en onderzoek van de huidige situatie alsmede inventarisatie van de eisen en wensen.

In elke fase zal in principe uit vier bronnen worden geraadpleegd:

- advies extern deskundige personen (b.v. accountant)
- eigen ervaringen van deskundige personen binnen de HvU (o.a. best practices);
- ervaringen in andere organisaties;
- vigerende P&C modellen en theorieën uit de literatuur en de praktijk.

Het deelproject rapporteert aan de projectgroep, aldaar vindt afstemming plaats met de andere deelprojecten. Belangrijk is formeel en informeel contact en overleg met de projecten BIV en Administraties. Op verschillende manieren wordt dit geborgd:

- Er is formeel overleg in de projectgroep
- Twee leden van P&C zitten in de projectgroep
- Verschillende medewerkers van BPC hebben zitting in de deelprojecten

Ook vindt regelmatig overleg met PWC plaats alsmede worden (deel-) producten voor commentaar aan PWC voorgelegd. Dit vindt plaats via de projectgroep en indien noodzakelijk op afroep door het deelproject zelf.

De realisatie van de projectdoelen dient steeds te worden getoetst aan de uitgangspunten uit het regieprojectplan te weten:

1. *De schaalgrootte van de HVU wordt maximaal benut.*
2. *Alle (bestuurlijke) informatie is toegankelijk voor de betrokkenen.*
3. *Er is een uniforme regelgeving t.a.v. bestuurlijke processen, planning en beheer.*
4. *Bij alle processen wordt gestreefd naar een maximaal rendement met een minimale inspanning.*
5. *Er wordt maximaal aangesloten bij reeds bestaande en ontwikkelde procedures/instrumenten*

Daaraan wordt, wellicht ten overvloede, toegevoegd dat de projectresultaten worden getoetst op haalbaarheid en werkbaarheid.

## 6. Kenmerken projectaanpak

Het deelproject kent een aantal kenmerken die van belang zijn:

- We gaan in het begin uit van een tamelijk grofmazige benadering, waarbij overigens zoveel mogelijk vastgesteld en geborgd moet worden dat uitwerking en uitvoerbaarheid van details op operationeel niveau zonder meer mogelijk en verantwoord is (voldoen aan eisen te stellen op dat niveau).
- De gehanteerde begrippen worden zorgvuldig en eenduidige gedefinieerd.
- De relaties tussen de verschillende functiedomeinen worden voortdurend geborgd.
- De ontwikkeling en implementatie van de herinrichtingsvoorstellen zal steeds op deel (verantwoordelijkheid) gebieden plaatsvinden, waarbij de samenhang met het geheel geborgd is.
- Uitgangspunt voor de herinrichting is een top-down en bottom-up benadering.
- De projectgroepleden zullen gedurende het gehele proces zorg dragen voor het verwerven van draagvlak van de ideeën in hun eigen omgeving.

## 7. Randvoorwaarden

- Borging van de centrale regie van het regieproject
- duidelijkheid over minimaal noodzakelijke informatiebehoefte
- adequate financiële middelen met betrekking tot de diverse projectfasen om het deelproject P&C uit te voeren (in eerste aanleg gaat het hierbij om het op korte termijn betrekken van professionele externe deskundigheid voor het verrichten van belangrijk voorwerk in de eerste drie fasen (zie 8, 10 en 12);
- commitment van CvB en faculteitsdirecties (m.n. implementatiefase)
- actieve participatie uit alle geledingen van de HvU
- deugdelijke en betrouwbare informatiesystemen/administraties
- Borging van de relatie met het deelproject BIV;
- Borging van de relatie met het deelproject administraties.

## 8. Fasering

Het project Shared Services heeft een doorlooptijd van twee jaar. Het deelproject herinrichting P&C heeft een doorlooptijd van 2 jaar. De globale planning is als volgt:

### 1. Verkenning en onderzoek

Resultaten:

- Actieplan uitgewerkt cf. schema in paragraaf 10.

- Inventarisatie beginsituatie
  - Nadere uitwerking Probleemverkenning
  - Uitgewerkte Probleemdefinitie
  - Oplossingsrichting in termen van organisatie-inrichting en processen in het licht van de projectdoelen
2. Ontwikkeling visie gekoppeld aan projectdoelen resulterend in een notitie waarbij er aandacht is voor:
    - Doelen en doelgroepen
    - Begrippen
    - De scope
    - Randvoorwaarden
    - Schets en keuze herinrichtingsontwerp
  3. De bouw van het herinrichtingsontwerp P&C
  4. Realisatie en invulling van het ontwerp herinrichting:
    - mensen
    - middelen
    - processen en procedures
    - implementatieplan
  5. Implementatie
  6. Evaluatie en fijn tuning

## **9. Planning indicatief**

- Fase 1: mei tot en met augustus 2003  
Fase 2: augustus tot en met oktober 2003  
Fase 3: november tot en met januari 2004  
Fase 4: februari 2004 tot en met mei 2004  
Fase 5: juli 2004 tot en met januari 2005  
Fase 6: juli 2004 tot en met januari 2005 (gaat gelijk op)

## **10. Management en sturing**

Bemensing deelprojectgroep:

Karel Heijs (BPC), voorzitter  
Hein van Raak (BPC)  
Annemiek Roestenberg (FG)  
Erik-jan Luchies (FEO)  
Ad Mulder (BPC)  
John Evers (FNT)  
Wessel Ytsma

Elske Barens (BPC, secretariaat)  
... (inhoudelijk projectsecretaris)

Op afroep: accountant

## 11. (Voorbeeld) Actieplan

Hieronder wordt een opzet van een actieplan gegeven waarin per fase, per activiteit een planning kan worden gemaakt. Per activiteit kunnen nog nadere acties worden onderscheiden.

FASE	Activiteit	Tijdsbesteding	Wie	Doorlooptijd	Planning
1.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Actieplan opstellen</li><li>• Globale inventarisatie</li><li>• Probleemverkenning</li><li>• Probleemdefinitie</li><li>• Oplossingsrichting</li></ul>				
2.	Ontwikkeling visie				
3.	Bouw herinrichtingsontwerp				
4.	Realisatie en invulling				
5.	Implementatie				
6.	Evaluatie				

## 12. Kosten

In deze fase van het project is nog niet goed aan te geven welke kosten er per fase voor het realiseren van de projectdoelen gemaakt moeten worden. Wel is duidelijk dat zonder extra capaciteit het project onvoldoende op stoom zal kunnen komen. Derhalve wordt voorgesteld een hoogwaardige projectsecretaris voor 2,5 dag per week vooralsnog voor een jaar aan te trekken, die als hoofdtaken heeft:

- fungeert als spin in het web tussen de projectgroepleden;
- onderzoeks- en analysewerk voor zijn/haar rekening neemt op basis van eigen expertise en interviews binnen de organisatie;
- inhoudelijk de stukken voor deelprojectgroep en projectgroep voorbereid.