Samenwerken in infrastructuur corridors

Ben Klaasman

Rijksprojectacademie
Planstudie en Verkenningen 1

Maart 2012

Inhoudsopgave

1. Definitie van het vraagstuk 3
1.1 Waarom heb ik dit onderwerp gekozen? 3
1.2 Waarom is het een issue? 4
1.3 Waaruit blijkt nog meer dat er een probleem is? 4
1.3.1 Samenwerkingsprotocol Prorail - RWS 4
1.3.2 Reacties uit interviews 4
1.3.3 Wat zie ik zelf? 4
1.4 Er is een terugkerend patroon 5
2. Analyse van de situatie 6
2.1 Waarom ben ik met welke mensen gaan praten, en wat heb ik ze gevraagd? 6
2.1.1. Wat is de output van de interviews? 6
2.2 Analyse op basis van de uitkomst van de interviews 7
2.3 Wat gebeurt er in de praktijk? 8
3. Oplossingsrichtingen 10
3.1 Oplossingsrichtingen: 10
3.2 Oplossingsrichting bepaald door mijn eigen ontwikkeling? 11
3.3 Mijn ontwikkeling 11
4. Een advies voor invoering 12
4.1 Hoe zouden projectmanagers hier mee om kunnen gaan? 12
4.2 Wat komen daar voor eigenschappen bij kijken? 12

Bijlage 1: Samenvatting van de interviews.

1. Definitie van het vraagstuk

Zowel Rijkswaterstaat (RWS), Prorail als TenneT, houden zich bezig met het realiseren van grote infrastructurele projecten. Nederland is een klein land. Grotere infrastructurele bouwwerken zoals spoorwegen, snelwegen en hoogspanningslijnen worden, om zo min mogelijk doorsnijdingen van het landschap te veroorzaken, vaak in zogenaamde "corridors" gerealiseerd. Corridors waar snelweg, spoorrails en hoogspanningslijn parallel aan elkaar doorheen lopen. Dit maakt uiteraard dat RWS, Prorail en TenneT elkaar regelmatig "tegenkomen" bij de realisatie van deze grote infrastructurele bouwwerken. Met "tegenkomen" wordt hier ook bedoeld: "nodig hebben".

De ervaring leert dat het bij ieder van deze projecten op zich, heel veel tijd kost om de interne TenneT, RWS en Prorail organisaties "op gang te krijgen", om "sense of urgency" te verkrijgen voor elkanders projecten. Terwijl we als RWS, Prorail en TenneT, van elkaar weten dat we elkaar binnen afzienbare tijd weer nodig hebben. Ik krijg de indruk dat men op de werkvloer vaak wel wil, maar op het moment dat men van bovenaf commitment dient te krijgen en er beslissingen genomen dienen te worden, ontstaat er vertraging in het proces.

In het kader van "sneller en beter" (Advies commissie Elverding) hebben we met talloze stakeholders "af te rekenen". Wat zou het toch mooi zijn wanneer als we als RWS, Prorail en TenneT elkaars leven zouden kunnen veraangenamen door op het juiste management niveau afspraken met elkaar te kunnen maken wanneer het over deze projecten gaat, daarmee die ontbrekende "sense of urgency" creëren, waardoor onze respectievelijke organisaties zich kunnen committeren aan snellere tijdslijnen. Ik zou enerzijds willen onderzoeken waar de oorzaak ligt van het ontbreken van de sense of urgency en anderzijds willen kijken of ik kan bijdragen aan het geven van een oplossingsrichting.

Dit onderzoek richt zich op bovenbeschreven fenomeen waarmee ik als programmamanager binnen de afdeling Asset management binnen TenneT geconfronteerd wordt. De onderzoeksvraag heb verwoord als:

Hoe krijg je medewerking voor elkaars projecten in infrastructuur corridors.

1.1 Waarom heb ik dit onderwerp gekozen?

Waarom heb ik dit onderwerp gekozen? Ik ben sinds augustus 2009 bij TenneT werkzaam. Bij de interne Service Provider van TenneT om precies te zijn. Sinds April 2010 ben ik binnen de afdeling Asset Management werkzaam als programma manager. In dat kader ben ik verantwoordelijk voor een aantal programma's / projecten. Een aantal van die projecten raken direct Prorail / RWS projecten, vanwege het hierboven reeds beschreven "corridor fenomeen". Ik begreep van diverse collega's die al langer dan ikzelf met projecten in de publieke sector ervaring hebben, dat het verkrijgen van urgentie /

commitment / medewerking van Prorail / RWS erg moeizaam verloopt. Dat in combinatie met het feit dat ik in mijn functie als programma manager ook met dit fenomeen te maken zou gaan krijgen EN met het feit dat er zich onder mijn studiegenoten zowel Prorail als RWS projectmanagers bevinden, maken de keuze voor dit onderwerp.

Het is dus een concrete situatie uit de eigen werkpraktijk en tevens een fenomeen dat "terugkerend" is, wat een voorwaarde is voor deze studieopdracht.

1.2 Waarom is het een issue?

Het is een issue omdat het onnodig risico's toevoegt aan toch al risicovolle projecten. Het introduceren van risico's brengt kosten met zich mee die op zich vermeden of gereduceerd hadden kunnen worden. Kosten die ten laste van de belastingbetaler komen. Prorail en RWS hebben in het verleden al geconcludeerd dat het onder 1) beschrevene een issue is en om die reden is in 2001 een samenwerkingsprotocol opgesteld. Dit protocol is in 2011 om verschillende, in dit kader niet relevante redenen, herzien. Wat wel relevant is, is het feit dat het herzien is en men blijkbaar nog steeds een goede samenwerking tussen infrastructuur eigenaren en beheerders, van belang acht. Het is lastig de faal- / verlies kosten te kwantificeren, maar het issue rond de noodzaak van een spoorbrug over de A1, waar van de daadwerkelijke impact pas boven water kwam, toen het tracébesluit reeds in een vergevorderd stadium was, spreekt voor zich. Elke €uro faalkosten welke vermeden kán worden díent vermeden te worden.

1.3 Waaruit blijkt nog meer dat er een probleem is?

1.3.1 Samenwerkingsprotocol Prorail - RWS

In december 2011 is er een (hernieuwd) samenwerkingsprotocol afgesloten tussen Prorail en RWS. Het feit dat dit protocol ondertekend werd kan gezien worden als een rechtvaardiging van de vraagstelling.

1.3.2 Reacties uit interviews

De algemene teneur / output van de interviews geeft aan dat er inderdaad sprake is van een probleem. Van de vijf geïnterviewde personen (zie hoofdstuk 2) erkenden er vier expliciet dat zij de problematiek herkenden. Er ís dus blijkbaar een probleem.

1.3.3 Wat zie ik zelf?

Naast de worsteling die ik zie bij mijn collega's, ervaar ik zelf dat ondanks de "strategie" die ik toegepast heb (ik kom daar later nog op terug), welke in eerste instantie werkte, het toch moeilijk blijft om door te dringen in, en commitment te krijgen van, de andere organisatie. Zoals ik aangaf: de toegepaste strategie werkte in

eerste instantie. Ik kreeg een dedicated projectleider kreeg toegewezen, die "mijn" projectorganisatie zou vertegenwoordigen binnen "zijn" beheerorganisatie. Uiteindelijk bleek hij tóch vast te lopen op procedures binnen zijn beheerorganisatie. Ik kom hier later in mijn analyse op terug.

1.4 Er is een terugkerend patroon

Het beleid van de overheid is erop gericht om zo zoveel mogelijk bovengrondse infrastructuur (weg, spoor, hoogspanning) in (bestaande) corridors onder te brengen om dientengevolge zo weinig mogelijk (additionele) landschap doorsnijdingen te creëren. Dat maakt dat de entiteiten die verantwoordelijk zijn voor deze infrastructuur, elkaar veelvuldig tegenkomen, bij het realiseren van nieuwe- dan wel het uitbreiden en of onderhouden van bestaande infrastructuur. Het patroon is dat je elkaar niet alleen veelvuldig tegenkomt, maar ook (en dat blijkt tevens uit de interviews) dat het moeilijk is medewerking te krijgen voor elkaars projecten.

2. Analyse van de situatie

In dit hoofdstuk analyseer ik de situatie op basis van de uitkomsten uit de interviews die ik in het kader van dit onderzoek heb gehouden.

2.1 Waarom ben ik met welke mensen gaan praten, en wat heb ik ze gevraagd?

De personen die ik in het kader van dit interview heb geïnterviewd zijn:

- Jan Slager, Projectdirecteur van het RWS project SAA (Schiphol Amsterdam Almere). Ten behoeve van het Project SAA, dient TenneT een aantal 380kV en 150kV hoogspanningslijnen te verplaatsen. Dit project valt onder mijn verantwoordelijkheid.
- Tim Christiaans, Omgevingsmanager RWS voor het project SAA.... Hij is mijn contactpersoon binnen dit project.
- Cees de Vries, Directeur Prorail Regio Randstad Noord. Dhr. De Vries is ook betrokken bij het project SAA.....
- Eva Boudewijns, Partner/consultant Motion Consult and Management Consulting
- Harrie Stultiens, Programmamanager binnen TenneT, verantwoordelijk voor reconstructies en in dat verband veelvuldig met RWS in aanraking komend.

Ik heb voor de interviews geen vragenlijst voorgelegd en hen gevraagd die te beantwoorden, maar heb hen op voorhand de definitie van het vraagstuk, zoals hierboven onder Hoofdstuk 1 weergegeven, toegezonden. Tevens heb ik hen de vraagstelling toegezonden. Ik heb hen vervolgens gevraagd naar hun ervaringen met betrekking tot dit thema...

Ik heb voor bovenstaande personen gekozen omdat ik én personen wilde interviewen uit de 3 organisaties waarover ik in dit document spreek: RWS, Prorail en TenneT én omdat ik personen wilde spreken die een zodanige positie in hun respectievelijke organisaties bekleden dat ze iets zinvols, iets waardevols over deze materie kunnen vertellen.

2.1.1. Wat is de output van de interviews?

In bijlage 1 heb ik de output van de interviews weergegeven. Ik heb de opmerkingen en antwoorden van de geïnterviewden gecategoriseerd naar: feiten, oorzaken en oplossingsrichtingen.

De output van de gedane interviews richt zich met name op een drietal oorzaken:

1. Project- versus Beheerorganisaties die elkaar nodig hebben.
2. De (verschillende manieren) van ophanging van de Prorail, RWS en TenneT organisaties binnen de verschillende ministeries.
3. De waan van de dag.

Ik geef hieronder in hoofdstuk 2.2 aan wat naar mijn idee, op basis van de output van de interviews de hoofdoorzaak is van het feit dat het moeilijk is om medewerking voor elkaars projecten in corridors te krijgen.

2.2 Analyse op basis van de uitkomst van de interviews

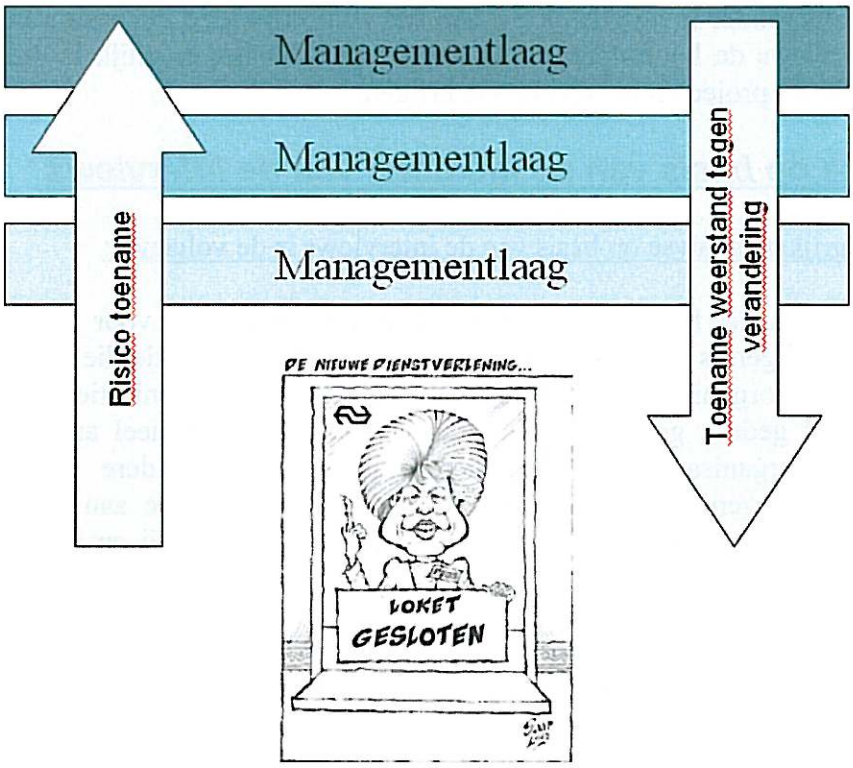
M'n belangrijkste analyse op basis van de interviews is de volgende:

De oorzaak van het feit dat het moeilijk is om medewerking voor elkaars projecten in corridors te krijgen is in het feit dat je met een projectorganisatie die "iets wil", aanklopt bij een "beheerorganisatie" (die niets wil). In een beheerorganisatie wordt bij definitie risicomijdend gedrag getoond. Zo'n beheerorganisatie heeft heel andere belangen dan jouw projectorganisatie, wordt afgerekend op heel andere zaken dan jouw projectdoelstellingen. Je loopt hiermee dus tegen het principe aan dat mensen uit de verschillende organisaties "er heel anders in zitten", dan dat jij en je projectorganisatie "erin zitten".

Er is aangaande dit begrip mijns inziens een directe link te leggen met het kwadranten schema van Harrie Aardema, wat verder uitgewerkt en onderbouwd is in het boek "Voorbij de hypocratie". Mensen uit een project- en uit een beheer organisatie zitten in heel andere kwadranten: De mensen uit de projectorganisatie bevinden zich in het algemeen aan de rechter(boven)zijde van het kwadrantenschema, terwijl mensen uit een beheerorganisatie zich in het algemeen aan de linker(boven)zijde van het kwadrantenschema bevinden.

"Ik krijg de indruk dat men op de werkvloer vaak wel wil, maar op het moment dat men van bovenaf commitment dient te krijgen, er beslissingen genomen dienen te worden, ontstaat er vertraging in het proces."

Als je goed naar het proces kijkt, dan gebeurt er het volgende (zie ook onderstaande figuur): Je klopt als projectorganisatie, met je vraag, aan bij het loket van de beheerorganisatie. Het loket "moet iets" met jouw vraag. Naar mate de risico's welke je vraag met zich meebrengen groter zijn, neemt de weerstand tegen die risico's en dus het verkrijgen van medewerking, toe. Hoe hoger je in de management piramide komt, hoe ritueler het spel wordt. Er moet dus iets "slimmers" gebeuren dan het toewijzen van een projectleider. (zie hoofdstuk 1.1.3)



Uit de interviews blijkt dat men binnen het project SAA met dit fenomeen geconfronteerd werd. Binnen het project Breukelen werd ikzelf, zowel binnen de Prorail, als binnen de RWS organisatie met dit fenomeen geconfronteerd.

In Hoofdstuk 3 ga ik nader in op de oplossing die ik gekozen heb om met dit fenomeen om te gaan. Een oplossing die overigens ook door één van de geïnterviewden werd aangereikt.

2.3 Wat gebeurt er in de praktijk?

Wat er in de praktijk gebeurt is dat men vanuit een "projectorganisatie" aan moet kloppen bij een "beheerorganisatie" om van die zelfde beheerorganisatie commitment te verkrijgen op bepaalde activiteiten. Een beheerorganisatie vertoont in eerste instantie risicomijdend gedrag. Immers: de beheerorganisatie wordt afgerekend op het instandhouding van een bepaalde infrastructuur en zal er alles aan doen om activiteiten te vermijden die deze instandhouding kunnen verminderen, of op z'n minst in een risicovolle situatie brengen.

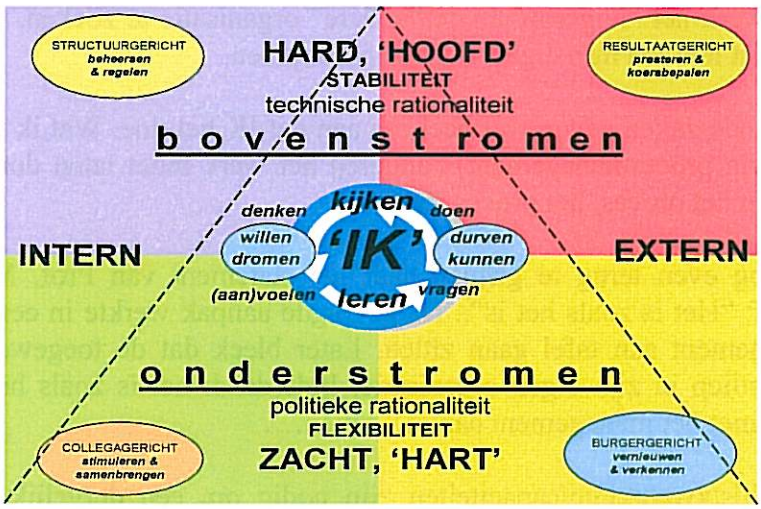
Om vanuit de projectorganisatie van de "één" iets gedaan te krijgen te krijgen in de beheerorganisatie van de "ander", moet de projectorganisatie zich doorgaans melden bij het "loket" van de beheerorganisatie. Dit loket is doorgaans laag in de organisatie geplaatst. Naar mate het "risico" wat ingebracht wordt door de projectorganisatie groter is, zal het loket meer moeite hebben om binnen de eigen beheerorganisatie commitment te krijgen voor de vraag van de projectorganisatie.

Wat ik gedaan heb (en ik kom hier later ook bij de oplossingsrichting in Hoofdstuk 3 op terug) is niet alleen de procedurele "harde" / "Prince2" weg gevolgd (het loket), en daarmee de bovenkant van de hieronder weergegeven kwadrantenschema van Harrie Aardema volgend, maar ik heb ook de onderkant van het kwadrantenschema gevolgd. De "zachte" kant, de "procesmanagement" kant. Ik heb dat gedaan door het management van de "andere" organisatie te benaderen. Het resultaat daarvan was dat ik een projectleider kreeg toegewezen, die mijn "projectorganisatie"belangen zou vertegenwoordigen binnen de beheerorganisatie van de "andere" organisatie.

In eerste instantie een mooi succes: het geleerde binnen de RPA toepassen: niet alleen de harde (Prince2) kant, maar ook de zachte (proces) kant toepassen.

Kort daarna bleek echter dat genoemde projectleider ook vastliep in zijn eigen organisatie. Blijkbaar lost het toevoegen / toewijzen van een projectleider het probleem niet op. En is er in dit verband te snel van (zie kwadrantenschema hieronder) het kwadrant linksboven (DENKEN) naar het kwadrant rechtsboven (DOEN) gegaan, zonder de kwadranten linksonder (VOELEN) en rechtsonder (VRAGEN), dus de "zachte kant" van de kwadrantenschema hierin te betrekken.

"Commitment wordt weerspiegeld door mensen en niet door procedures." Juist het "mens deel" bevindt zich in de onderste helft van de kwadrantenschema. Juist in het deel wat "overgeslagen" is…



3. Oplossingsrichtingen

3.1 Oplossingsrichtingen:

Over de oplossingsrichtingen en de relatie tot het inhoudelijk geleerde in het kader van de RPA is het volgende te zeggen: voor de oorzaak waarvan ik de analyse geef in hoofdstuk 2.2 is niet een eenduidige "enkele" oplossing te geven. Ik geef hieronder een aantal zaken weer, die tezamen een oplossingsrichting vormen.

- [PROJECTBEHEERSING / André Dorée] Vroegtijdige betrokkenheid is een must! Reeds in de planstudie fase met alle betrokken stakeholders aan tafel gaan over wat er staat te gebeuren, wat er nodig is, wat de consequenties zijn van het project voor de diverse stakeholders.
- [PROCESMANAGEMENT / Ernst ten Heuvelhof] "multilevel selling". Niet alleen met de beïnvloeder spreken, maar ook met de beslisser. Wie zijn dat? Zit ik met de juiste mensen aan tafel? Steek ik mijn energie in de juiste mensen? EN bij het "reguliere loket" aankloppen EN op directie nivo aankloppen.
- [DILLEMA SHARING] Geef aan wat je "uitdaging" is en laat men vooral meedenken over mogelijke oplossingen. Sterker nog: geef hen daar een voortrekkersrol in! Het is immers de infrastructuur van "de ander" die in het geding is.
- [STORYTELLING / Paul van der Heijde] Houdt een bevlogen verhaal, maak dat datgene wat je over de bühne wilt brengen aanspreekt.
- [STERK PERSOONLIJK LEIDERSCHAP] Heb de moed om (al dan niet via je (RPA)netwerk het "hogerop" in de "andere" organisatie te zoeken. Denk niet te snel, "moet ik dat niet via m'n eigen management spelen.

Bovenstaande zaken geven wel heel erg aan dat IK het doe. Wat ik heb geleerd is dat ik meer (via procesmanagement) "anderen het werk moet laten doen." Dus slimmer ingrijpen in het proces, het proces sturen.

En om nog even terug te grijpen naar het statement van Prof. Mr. Dr. Ernst ten Heuvelhof: "Het is zoals het is".. De gevolgde aanpak werkte in eerste instantie. Met het management aan tafel gaan zitten. Later bleek dat de toegewezen projectleider alsnog vastliep in zijn eigen organisatie. Inderdaad: het is zoals het is... Dus ik ga nógmaals met het management aantafel zitten....

Welke skills/kwaliteiten/capaciteiten zijn nodig om een dergelijk vraagstuk op de juiste manier te managen? Wat van het geleerde op de RPA heb ik toegepast om een dergelijk vraagstuk op de juiste manier te managen?

Op het antwoord op bovengenoemde vragen kom ik in het volgende hoofdstuk terug.

3.2 Oplossingsrichting bepaald door mijn eigen ontwikkeling?

In welke mate is de oplossingsrichting mede bepaald door de ontwikkeling die ik zelf heb door gemaakt in het kader van mijn studie aan de Rijksprojectacademie?

Bij de start van opleiding aan de RPA, heb ik mijn belangrijkste leerdoel als volgt gedefinieerd:

- "Ik straal rust uit, maar moet oppassen dat die rust niet als passiviteit wordt ervaren."
  Gedurende de opleiding is gebleken dat mijn dominante leerdoel is:
- "Ik moet meer emotie tonen en me actiever opstellen"
  Beide leerdoelen zijn nauw met elkaar verbonden.

  De in het kader van de opleiding aan de RPA gedane "Birkman test" geeft als een belangrijke uitkomst aan dat:
- ik "meer op mezelf ben" dan op het eerste gezicht lijkt.
- Dat door mijn vriendelijke karakter mijn vermogen om mijn eigen koers te varen niet gezien wordt.

Aan het begin van de opleiding aan de RPA heb ik de zelftest uit het boek "Voorbij de hypocratie" van Prof. Dr. Harrie Aardema gedaan:

- De uitkomst van deze test leert dat ik mijzelf qua leiderschap meer naar buiten moet richten

De conclusie die men dus kan trekken uit de leerdoelen, de "Birkman test" en de "Zelftest", is kortom dat ik meer emotie moet tonen, me actiever moet opstellen, op een zodanige manier dat de buitenwereld dat ook daadwerkelijk ziet. Daarnaast moet ik mezelf "meer richten op de buitenwereld".

3.3 Mijn ontwikkeling

Geconfronteerd wordend met het fenomeen dat we er in voorgaande projecten (o.a. Bleiswijk) bij de Prorail organisatie "niet door kwamen", en met de wetenschap dat ik me in dit project qua planning, geen tijdverlies van die dimensies kon veroorloven, hebben gemaakt dat ik, kijkend naar mijn leerdoelen op het persoonlijke vlak, me zou moeten "richten op de buitenwereld", en "me actiever op zou moeten stellen". Ik heb dat vertaald in het bij mijn Prorail-studiegenoten boven water halen wie ik op directie niveau binnen Prorail zou moeten benaderen om mijn "vraag om commitment voor mijn project" voor te leggen. In die gesprekken heb ik inderdaad medewerking weten te verkrijgen. Zo bezien heeft de ontwikkeling die ik in het kader van de RPA heb opgedaan dus zeker bijgedragen aan de oplossing van het probleem.

Je kunt jezelf de vraag stellen of ik dezelfde weg ook bewandeld zou hebben zonder de ontwikkeling die ik heb doorgemaakt. Zou kunnen. Het antwoord daarop is moeilijk te geven. Feit is wel dat ik me in ieder geval bewust ben van de processen die er spelen, van het feit dat ik moet analyseren hoe de spelers in het spel zitten.

4. Een advies voor invoering

4.1 Hoe zouden projectmanagers hier mee om kunnen gaan?

Projectmanagers zijn van nature geneigd om de "harde kant" van het kwadranten schema te volgen: "Prince2", "Handboek Soldaat", "Tijd-Scope-Geld-Kwaliteit". Tsjak, Tsjak, Tsjak. Klaar!

De manier waarop projectmanagers er mee om zouden kúnnen gaan is: zich meer verdiepen in het speelveld. Beseffen dat mensen de zaken vanuit verschillende perspectieven benaderen. Kijken hoe mensen "erin zitten" en op basis daarvan bepalen hoe je daarmee om moet gaan.

4.2 Wat komen daar voor eigenschappen bij kijken?

De competenties die in het kwadranten schema staan, zijn allemaal nodig, maar zijn nooit verenigd in één persoon. Een projectmanager moet er dus voor zorgen dat de in hemzelf ontbrekende competenties aanwezig zijn in de mensen om je heen. Zodat je over het geheel een slimme mix van harde en zachte competenties creëert.

BIJLAGE 1: Samenvatting van de interviews.

Ik heb de resultaten van de interviews samengevat in een deel "feiten", een deel "oorzaken" en een deel "oplossingen".

Feiten

- Organisatie: Prorail en RWS vallen onder I&M. TenneT onder Financiën. (operationeel onder EL&I) Binnen I&M worden Prorail en RWS ook op een andere manier aangestuurd. I&M is echt onderdeel van RWS. "als I&M wat roept, dan springt RWS". Bij Prorail ligt dat nog iets anders.
- RWS wordt het meeste door de politiek beïnvloed. TenneT veel minder.
- De verschillende organisaties hebben verschillende belangen. De incentives zijn verschillend.
- Prorail wordt afgerekend op imago. Véél meer dan TenneT.
- RWS wordt afgerekend op beschikbaarheid van wegen / verminderen van files / zoveel mogelijk reduceren van hinder door onderhoud.
- SAA: minder hinder op het spoor is meer hinder op de weg.
- Imago issue → organisatie verkrampt → minder efficiënt draaiende machine → Traag besluitvormingsproces.
- Dat imago issue is voor elke organisatie anders. Prorail = erg! "Bladeren op de rails". RWS is minder erg. TenneT nóg minder erg?
- Spoorbrug SAA. → Grootste spoorbrug. → ANGST. → Imago.
- RWS heeft minder last van imago probleem. Files staan er overal en altijd. "Gaten in de weg" is een veel minder serieus issue m.b.t. imago…
- RWS en Prorail vallen beiden onder het Ministerie van I&M. Je kunt als Prorail en RWS niet aan 1 minister uitleggen dat " je het niet kunt vinden met elkaar", dat je "er niet uitkomt" met elkaar…
- Prorail en RWS hebben consumenten als "rechtstreekse" klanten. TenneT niet.
    - RWS: 6 miljoen
    - Prorail: 30 vervoerders: NS (kern net) + ca 30 vervoerders. (regionale passagiers en vrachtvervoerders)
- Over SAA: er werd door RWS te gemakkelijk gedacht over de consequenties voor Prorail. Prorail werd pas betrokken bij dit project NA het tracebesluit!! (TB).
    - Er was wel een samenwerkingsovereenkomst die stamde uit 2001, welke echter niet meer voldeed.
    - Die is op basis van de voornoemde SAA ervaring opnieuw tegen het licht gehouden. Daaruit is in Augustus 2011 een Samenwerkingsovereenkomst gesloten tussen Prorail en RWS met als doel om een strategische alliantie aan te gaan en ter uitwerking daarvan de bestaande samenwerking te intensiveren. Op basis van voornoemde alliantie is op 15 December 2011 een nieuw samenwerkingsprotocol ondertekend.
    - Conclusie is dus: al in de verkennende en planologische fase met elkaar aan tafel zitten!!

Oorzaken

- Project versus Beheer organisatie. Wanneer je als project iets geregeld wilt hebben binnen de organisatie van de ander, dan klop je in 90% van de gevallen aan bij de beheerorganisatie van die ander. In een beheerorganisatie wordt bij definitie risicomijdend gedrag getoond. Zo'n beheerorganisatie heeft heel andere belangen dan jouw projectorganisatie, wordt afgerekend op heel andere zaken dan jouw projectdoelstellingen. [oplossing: management betrekken, tot op het niveau waar project en beheer elkaar raken?]
- Ophanging organisaties. Prorail en RWS vallen onder I&M. TenneT onder Financiën. (operationeel onder EL&I) Binnen I&M worden Prorail en RWS ook op een andere manier aangestuurd. I&M is echt onderdeel van RWS. "als I&M wat roept, dan springt RWS". Bij Prorail ligt dat nog iets anders.
- De waan van de dag. Elke organisatie op zich heeft de handen vol aan "de waan van de dag". En is dus niet snel geneigd om een vraag /project van een "andere" organisatie met enige prioriteit te behandelen.

Oplossingsrichtingen

- Over SAA: er werd door RWS te gemakkelijk gedacht over de consequenties voor Prorail. Prorail werd pas betrokken bij dit project NA het tracebesluit!! (TB).
    - Er was wel een samenwerkingsovereenkomst die stamde uit 2001.
    - Die is op basis van de voornoemde SAA ervaring opnieuw tegen het licht gehouden. Daar is het nieuwe samenwerkingsprotocol uit voortgekomen.
    - Conclusie is dus: al in de verkennende en planologische fase met elkaar aan tafel zitten!!
- Over Breukelen: Op verschillende niveaus de organisatie benaderen om het fenomeen: "*Ik krijg de indruk dat men op de werkvloer vaak wel wil, maar op het moment dat men van bovenaf commitment dient te krijgen, er beslissingen genomen dienen te worden, ontstaat er vertraging in het proces.*" te elimineren.