



Kennis in het groot.

geeft inzicht

meer leren van projectevaluaties met behulp van de King-Spiegel

toegepast bij project HVVOS



Inleiding

Voor u ligt de rapportage van de King-Spiegel HVVOS.

Het is bij Rijkswaterstaat een goed gebruik om (meestal) nadat een project is afgerond een projectevaluatie of audit uit te voeren. De uitkomsten van een dergelijke evaluatie worden vastgelegd in een rapportage. Evaluaties zijn bedoeld om lessen te trekken die daarna worden toegepast in andere projecten.

De ervaring bij Rijkswaterstaat is dat dit beoogde leereffect onvoldoende optreedt. De evaluatierapporten raken na enige tijd in de vergetelheid. Dit roept de vraag op hoe meer en effectiever geleerd kan worden van projectevaluaties.

Aan King is gevraagd om hierover mee te denken en een bijdrage te leveren aan het vergroten van het leereffect van de evaluaties. Daaruit is het idee naar voren gekomen om daarvoor de zogenaamde King-Spiegel te gebruiken. De King-Spiegel is een krachtig instrument dat het gezamenlijk managen van een projectteam, van een bepaald project, onder de loep neemt. Het doel daarbij is in een leerproces het managen van het project (verder) te verbeteren.

Uitwisseling van ervaringen in de grote projecten in Nederland is de basis van de activiteiten van het programma Kennis in het groot (King). Samen met de projecten bekijkt King of de uitvoering van grote infrastructurele projecten verbeterd kan worden. Daarbij speelt leren van elkaar, als collega's, door uitwisseling van persoonlijke ervaring en inzichten een cruciale rol. King heeft onder meer een methodiek ontwikkeld om dit te faciliteren; de King-Spiegel.

Hiertoe zijn twee projecten aangewezen, waaronder HVVOS. Dit is niet toevallig. De manier waarop dit project is aanbesteed – via een Design-, Build - en Maintain contract (DBM) was destijds baanbrekend, evenals de keuze voor Probalistische onderhoud (ProBo) en genoot een grote belangstelling. Al gedurende de looptijd van het project heeft dit nieuwe inzichten opgeleverd. Nu, het geheel overziend, zijn er lessen te trekken en aanbevelingen te formuleren die het denken over de wijze waarop RWS dit soort projecten uitvoert - inclusief daarbij behorende taken, rollen en verantwoordelijkheden en de consequenties voor de organisatie - een verdere impuls geeft.

Het DB gedeelte van het project is inmiddels afgesloten, het M deel loopt door. Tijdens het spiegelproces richtte de aandacht zich veelal op de Haringvlietsluizen omdat hier meer problemen speelden dan bij de Volkeraksluizen. Eerder is er over het (toenmalige) geheel van het project HVVOS een audit uitgevoerd. Het eindrapport van deze audit dateert uit december 2011.

De King Spiegel als proces en als instrument

De King-Spiegel is een methodiek voor reflectie en leren. Het vormt vooral een proces, waarbij eerst het managementteam van in dit geval het voormalig projectmanagementteam van HVVOS de tijd neemt om, op een gestructureerde manier, gezamenlijk te spreken en te oordelen over; "Hoe deden wij het als managers in dit project?" Dit vormt de "zelfspiegel", en biedt een inzicht in de stand van zaken. Vervolgens neemt een team van collega-managers uit andere grote infra-projecten dit project onder de loep. Zo ontstaat de collega-spiegel.

De King-Spiegel is zo opgezet dat alle relevante managementaspecten aan bod komen.

Er zijn 10 deelspiegels, 10 invalshoeken:

- Projectbeheersing
- Systeemintegratie
- Innovatie
- Contractering
- Conditionering
- Communicatie
- Cultuur
- Politiek & bestuur
- Omgevingsmanagement
- Organisatie & Besturing

Deze deelspiegels vormen samen een totaalbeeld. Ze zijn dan ook niet los van elkaar te zien. Het spiegelen door het collega-team gebeurt voor een belangrijk deel in de vorm van intensieve gesprekken waarin de diepte niet wordt geschuwd. Uiteindelijk worden alle beelden samengebracht in een dialoog tussen projectteam en collega-team samen. In onderlinge uitwisseling worden inzichten verder opgebouwd en wordt het beeld verder aangescherpt. Sterke kanten van het project komen naar voren, en relatief zwakke plekken worden helder. Met name daarop ligt de focus en alle aanwezige kennis en ervaring wordt ingezet ter verbetering. De collegiale adviezen van het spiegelteam zijn in deze rapportage oranje omkaderd weergegeven.

7 managers van het project HVVOS namen deel. Het collega-spiegelteam bestond uit twaalf managers uit andere (grote) projecten en drie mensen van King, die dit faciliteerde.

Deelnemers

Team HVVOS

naam	functie	emailadres
Dick Stelling	Contract	dick.stelling@rws.nl
Henk Van Ommen	Projectmanager	henk.van.ommen02@rws.nl
Johan Naber	Manager Techniek, senior adviseur	johan.naber@rws.nl
Jos Vermaas	Contractmanager	jos.vermaas@rws.nl
Koos Vrolijk	Beheerder	koos.vrolijk@rws.nl
Rudy Kuijer	Manager acceptatie	rudy.kuijer@g4result.nl
Willem Hijmans	Manager Techniek	willem.hijmans@rws.nl

Collega spiegelteam

naam	functie	emailadres
Huub Ruber	Beheerder	huub.ruber@rws.nl
Rens		
Jan Dirk Voorwinde	Industriële Automatisering	jandirk.voorwinde@rws.nl
Peter Blanker	ProBO	peter.blanker@rws.nl
Rob Bongers ¹⁾	Technisch Management	rob.bongers01@rws.nl
Roy Stroeve	Projectmanagement	roy.stroeve@rws.nl
Victor Röhling	Systeemgerichte Contract Beheersing	victor.roling@rws.nl

Freek Wermer	specialist projectmanagement	freek.wermer@rws.nl
Guido Kwikkers	King	kwikkers@kennisinhetgroot.nl
Maarten Kraneveld	King	krane- veld@kennisinhetgroot.nl
Jaap Verkade	King	verkade@kennisinhetgroot.nl
Adriana Balke	King, scribent/analist	adriana@inzienbalke.org

Het beeld van HVVOS

Het –vanwege de aanbestedingsvorm en het toepassen van de methodiek van probabilistisch onderhoud destijds zeer baanbrekende - project is gestart in 2004. Bij HVVOS werd dan ook is pionierswerk verricht waarvan zowel de politiek als de RWS organisatie hoge verwachtingen had. Ook de markt leek er, na uitleg in de vorm van een cursus en het afleggen van een proef voorafgaand aan de aanbesteding, voor gesteld te staan.

Met deze contractvorm bestond organisatie breed nog weinig ervaring. Organisatorisch was dit zeer complex. Een van de kenmerken was dat het ingrijpende consequenties in de manier van werken met zich mee bracht voor alle betrokken partijen. Intussen stond de RWS organisatie niet stil. Terwijl deze nieuwe werkwijze in feite een organisatieverandering impliceerde, werden RWS breed lopende het proces weer nieuwe organisatieveranderingen doorgevoerd die hun invloed hadden op het verloop van het project. Inhoudelijk leidden nieuwe inzichten die binnen RWS lopende het project ontstonden, onder meer met betrekking tot probalistisch onderhoud, tot nieuwe eisen bij ontwerp en uitvoering. Het managen van dit project op grond van het aanbestedingscontract was dan ook geen sinecure.

Het collega-spiegelteam heeft dan ook veel waardering voor de moed, het probleemoplossend- en het doorzettingsvermogen van het projectteam van HVVOS. Met grote flexibiliteit is geïnvesteerd in relaties met beheerder en opdrachtnemer om dit project uiteindelijk gezamenlijk te realiseren en over te kunnen dragen. Bovendien heeft het projectteam de openheid, de moed en de motivatie om achteraf, met de wijsheid van nu, te spiegelen en te reflecteren. Kees Brandsen en leden van het spiegelteam spreken hierover hun waardering uit, immers alleen hierdoor is RWS in staat tot een reëel en gedeeld beeld van het project te komen en hiervan te leren.

Terugkijkend constateert het projectteam dat er veel is opgelost, met name binnen RWS, maar dat men met name met de opdrachtnemer in onvoldoende mate tot oplossingen is gekomen. Er is veel gesproken, maar ook zijn een aantal zaken niet op tafel gelegd. RWS kampte, als organisatie met beleidsverantwoordelijkheid, met het spanningsveld tussen een opdracht vanuit de politiek en de maakbaarheid in de praktijk.

Vraagstukken met betrekking tot de maakbaarheid deden zich voor bij de aansturing van het project. Hoe functioneerde het projectteam in relatie tot de verschillende stakeholders? Waar lagen de grenzen van haar scope en van haar invloedssfeer? Bij de markt speelde de vraag of deze al zo ver was om zich deze werkwijze eigen te kunnen maken. Ten aanzien van de beheerder speelt de vraag of deze met het projectresultaat kan leven. De te leren lessen richten zich op deze drie vraagstukken.

Het meenemen van de RWS brede organisatie.

Het project breekt en bouwt, maar de echte verbondenheid bij de sluis ligt bij de beheerder en met name bij de mensen die het project bedienen en daar dagelijks mee bezig zijn. Deze verbondenheid is er sinds jaren en zal ook in de toekomst blijven bestaan. De aannemer blijft verantwoordelijk voor het onderhoud en voor het verhelpen van storingen. Het project wordt door de beheerder nu te zeer gezien als “iets van het projectteam”. Maar realiseert, begrijpt en vertaalt de beheerder in voldoende mate welk “dashboard hij na oplevering van het project zal krijgen?” Bij voorkeur ziet de beheerder het projectresultaat als iets van hem zelf. De beheerder zal -evenals de aannemer die voor het onderhoud zorgt - het werk moeten omarmen. Dat bereik je als hij al tijdens de bouw de beleving heeft dat dit “zijn” sluis is. Nu lijkt de insteek eerder te zijn: “jij krijgt iets moois van ons”.

Daartoe dient de beheerder in het proces te worden meegenomen. Voor de beheerder verandert er immers veel. De bedienaars krijgen minder taken, die bovendien inhoudelijk veranderen. Het onderhoud wordt overgedragen aan de partij die de sluisen gerenoveerd heeft. Hoewel de beheerder bij HVVOS zitting had in het Projectteam, doen zich bij de overdracht problemen voor, die (eind 2013) nog niet geheel zijn opgelost. Het versturende effect van een ontevreden beheerder op het slagen van het project blijkt groot. Problemen zijn er met name bij de bedienaars.

Bedienaars spelen voor het slagen van het project een cruciale rol. Zij zijn immers onmisbaar bij de overdracht naar de Maintenance fase. De bedienaars geloven niet in het gekozen systeem en geven aan er niet goed mee te kunnen/willen werken. Achtergrond voor de onvrede is dat het gekozen systeem immers tot een andere werkwijze leidt en de vrees bestaat dat dit leidt tot vermindering van arbeidsplaatsen. Betrokkenheid bij het project heeft dus altijd iets weg van de “kalkoen die meepraat over het kerstdiner” en dus ligt het voor de hand dat de gewenste betrokkenheid niet probleemloos tot stand zal komen.

Dit alles vraagt om bewustzijn en begrip bij de dienstleiding. Bedienaars die bang zijn hebben betrokkenheid vanuit de lijn nodig. Het is bij uitstek een taak van het lijnmanagement om hier te organiseren, te communiceren en de acceptatie te bevorderen. Hier ligt de verantwoordelijkheid om in deze de condities voor het project te creëren. Hierbij dient er steeds geredeneerd te worden vanuit de kaders: deze liggen immers beleidsmatig vast. Vandaaruit dient bekeken te worden wat realisering voor het project voor de organisatie zal betekenen. Overigens zijn er voorbeelden waarin, vanuit deze kaders een projectmanager benoemd wordt die het bevorderen van het acceptatieniveau van de bedienaars moet stimuleren. Officieel hoort dit niet tot de scope van een project. Toch vallen hier een aantal lessen te trekken: als het niet gebeurt, heeft het project er wel veel last van

Lessen

- De instrumenten om de beheerder aan de organisatie te koppelen zijn er al, we moeten ze nu gaan gebruiken. Het is zaak om na te gaan waar de belemmeringen liggen.
- Geef de projectopdracht niet alleen GPO/PPO, maar aan alle interne stakeholders. Tot die opdracht hoort ook: de vereiste organisatieontwikkeling, cultuur, de kwalitatieve en kwantitatieve bemensing en daarmee ook vertegenwoordiging in de juiste gremia. De stakeholders hebben daarmee ook zelf een opdracht.

- De beheerder dient mee te lopen in het gehele project: bij voorbereiding, realisatie en exploitatie om uiteindelijk de overdracht en het beheer goed te kunnen laten verlopen. Op die manier kan de beheerder zaken gaan “doorleven”. Bij de beheerder kan een contramal benoemd worden. Hij kan worden opgenomen in het IPM-team.
- De beheerder heeft een eigen verantwoordelijkheid ten aanzien van de voorbereiding op de maintenance fase. Hiervoor moet draagvlak gecreëerd worden. Degene die hier als trekker fungeert, moet onder meer zorgen voor mensen die beschikken over de benodigde kennis en kunde om dat zowel in het projectteam over te kunnen brengen als te kunnen uitdragen in de regio. Dit vraagt ook om kwantitatieve en kwalitatieve capaciteit. In dit opzicht is er schaarste. Toch is het een gemiste kans om hier -in relatie tot het gehele projectbudget - geen ruimte voor te maken. Neem er ook de tijd voor: lever er desnoods tijd voor in.
- Voor de beheerder is hier sprake van een verandertraject. Het verdient aanbeveling hier een veranderkundige in te zetten.
- De bedienaars moeten zowel serieus genomen worden als de kaders aangegeven krijgen. Met de HRM component kan rekening gehouden worden in het businessplan, b.v. door een combinatie van inhuur, het overhouden van een stabiele kern en het creëren van voorzieningen voor mensen wier functie overbodig wordt.
- Bij een ander project werden bedienaars geholpen om conceptueel te denken. “Vind het moment, zeg wat niet goed voelt, stel ook de vraag achter de vraag”. Er is, naast voor de genoemde instrumentele zaken (proces, organisatie teneinde het benodigde gedrag te stimuleren) ook aandacht nodig voor emoties van de mensen.
- Betrek, behalve juristen, ook mensen met een technische achtergrond bij de vormgeving van het contract. Ook hier zou tijdsdruk geen versturende rol mogen spelen. Mocht dat wel zo zijn, dan kan door escalatie deze tijdsdruk afnemen.

Het functioneren van de projectorganisatie in een politiek-maatschappelijke context

De politiek en de RWS organisatie maakten een bewuste keuze voor probabilistisch onderhoud en deze nieuwe manier van contracteren. Er lagen hoge verwachtingen. Het projectteam pakte gemotiveerd de handschoen op en ging enthousiast van start. Het contract werd zorgvuldig voorbereid. Door verschillende deskundigen werd het positief beoordeeld (onder meer door *Annemieke Roobeke tijdens Meeting Moore Minds*).

In de voorbereiding van de aanbesteding openbaarden zich in toenemende mate problemen, die na de aanbesteding hun weerslag hadden. Bij sommige projectteamleden leeft dan ook de vraag of deze manier van contracteren überhaupt tot een goed einde te brengen is. Is het mogelijk om van te voren te overzien wat er nodig is, geldend voor een vaak langere periode? Kun je uitvoeren wat je vooraf bedenkt? Een aantal aspecten van deze manier van contracteren zijn op voorhand niet voorzien. Er moet per definitie breder gedacht worden dan alleen in termen van de fasen van ontwikkeling, uitvoering en beheer en onderhoud. Het is een gegeven dat de lessen die aan de hand van eerdere projecten getrokken zijn, nooit één op één bij andere projecten zijn toe te passen. Bovendien zullen zich altijd nieuwe problemen aandienen.

In hoeverre kan een projectteam deze twijfels tot uiting brengen, nadat de beleidsmatige keuze voor deze manier van contracteren gemaakt werd?

Lessen

- Risico's zijn per definitie niet allemaal te overzien. Het is nodig om doorwrocht en in samenhang na te denken over de consequenties. Neem tijd voor de voorbereiding van het project.
- De aanleiding voor deze manier van contracteren zijn door de politiek gestelde kaders. De vertaling van deze vraag naar de uitvoering gaat met problemen gepaard. Als de verwachtingen hoog gespannen zijn, zoals hier het geval was ("dit was het nieuwe werken") kan het bijna alleen maar tegenvallen. Het is zinnig om aan politiek en bestuur duidelijk te maken welke dilemma's hier spelen en deze aan hen voor te leggen.
- Over een dergelijk innovatief project en de bijbehorende dilemma's kan vanuit een strategische insteek gecommuniceerd worden. Benadrukt kan worden hoe innovatief deze insteek is, gepaard gaand met kansen en risico's: met nieuwe aspecten die om een goot probleemoplossend vermogen vragen. Zo wordt er aan verwachttingsmanagement gedaan, en worden de politiek en bestuur ontvankelijk gemaakt voor informatie. Bovendien wordt het project zo gepositioneerd en gebrand. De buitenwereld moet weten wat er vernieuwend is. Dan "mag" het eventueel (deels) mislukken.
- Wanneer er randvoorwaarden zijn vastgesteld, dienen deze ook gerealiseerd te worden. Wellicht helpt het om hier zakelijker mee om te gaan door go/no go momenten in te bouwen. Overigens zullen hier altijd nieuwe vragen spelen. Hoe ga je om met de grijze zone zich hier altijd voor zal doen (b.v.: een deel van de randvoorwaarden is gerealiseerd, een ander deel niet). Wanneer is het (tijdelijk) no go? Bouw rust in wanneer nodig, "laat alle passagiers even uitstappen wanneer de trein te hard dreigt voort te denderen".
- Een innovatief project vraagt om andere condities. Het gaat dan om het beheersbaar maken van het omgaan met experimenten (
- Escaleren is een voorwaarde om het project tot een goed einde te brengen. Nodig is een luisterende en probleemoplossende houding, betrokkenheid en het maken van goede afspraken. Daarbij hoort ook : wie praat met wie op welk niveau? Het is nodig om zakelijk met elkaar te kunnen zijn in een goede sfeer. Gewenst gedrag is: een open en flexibele houding en ruimte voor gevoel.

RWS als innovatieve opdrachtgever in een volgende markt.

RWS wilde met deze innovatieve manier van aanbesteden een grote stap maken. De markt wilde dit ook, maar bleek dit niet bij te kunnen houden. Hier lag dan ook een grote spanning, die al voelbaar werd tijdens de aanbestedingsprocedure.

Het project had er belang bij de markt te laten aansluiten. Het liep dan het gevaar veel te gaan "zenden". Bij de aanbesteding hield het tenderteam niet vast aan het eigen gedachtengoed. Zo gaf het projectteam potentiële opdrachtnemers een cursus, die met goed gevolg moest worden afgesloten om te mogen inschrijven. Deze was bedoeld om de opdrachtnemer van onbewust onbekwaam naar het niveau van bewust onbekwaam te helpen. Het effect van de dialoogronde is overschat. Er werd van uit gegaan dat de markt vragen zou stellen, maar dit gebeurde niet. Het contract was zeer geavanceerd en goed doordacht. Was het voor de markt te begrijpen? Op grond van de toepassing van de EMVI criteria kon geen andere beslissing genomen worden dan nu bij de aanbesteding genomen is. Toch leefden er twijfels.

Het gedachtegoed van de opdrachtgever bleek door het uitvoeringsteam van de opdrachtnemer niet gedragen. Het projectteam ging er van uit dat men mensen door het stellen van eisen vooraf aan boord kon houden, maar dit lukte niet. Beloften die de opdrachtnemer bij de aanbesteding deed, werden niet waar gemaakt. Zo slaagde de systeemintegratie bij het inschakelen van leveranciers/onderaannemers niet voldoende. De opdrachtnemers beheersten het project onvoldoende. Onderaannemers konden niet voldoen aan de eisen voor probabilistisch onderhoud die de opdrachtnemer aan hen stelde. Voor de opdrachtnemer is het zeer ingewikkeld met deze eisen te werken. Kortom: de markt worstelde, en leed schade. Deze manier van contracteren vraagt ook voor de markt om een nieuwe manier van werken met bijbehorend gedrag. De mensen van de verschillende marktpartijen moeten elkaar op kunnen zoeken, en in staat zijn zaken aan elkaar te verbinden en systeem gericht te kunnen denken. Inmiddels hebben er in de aanbesteding veranderingen plaatsgevonden. Zo zijn beloften die de opdrachtnemer doet, nu omgezet in eisen waar hij zich aan te houden heeft. DBM is een combinatie van beschikbaarheid en betrouwbaarheid, van faalkansen, en van financiën. Het is een verbetering dat nu ook de installateurs en iemand vanuit probabilistisch onderhoud aan de dialoog deelnemen.

Lessen

- Zowel RWS als de markt wilden een grote stap maken. De markt bleek hier nog niet klaar voor te zijn. Maak zelf een afweging of de innovatie (en de risico's die daar mee samenhangen) niet te groot is voor de markt.
- Zorg voor een contract dat voor alle relevante betrokkenen te begrijpen is. Keep it simple.
- Probeer niet de markt "op te leiden". De-compliceer. Houd het wellicht bij een set administratieve eisen en stel geen ProBo eisen. Een innovatief contract vraagt om andere contractering. Werk met de overdracht van risico's met mijlpalen. Faseer, maak een ingroeimodel. Maak go/no go momenten
- Beschikt RWS over mensen die de markt kunnen volgen en bij het aanbestedingsproces ingezet kunnen worden? Als deze zouden worden ingezet, zouden marktconsultaties wellicht niet of minder nodig zijn en kan de markt daar bovendien haar problemen kwijt
- In een lopend contract werd geïnnoveerd en daarmee werden veranderingen doorgevoerd. Dit compliceert de uitvoering van een project.

Tot slot

Freek Wermer spreekt zijn dank uit voor alle openheid en inzet van project- en spiegelteam om het geleerde verder en breder te kunnen brengen.

Leden van zowel zelf- als van spiegelteam geven aan wat zij op grond van de spiegelsessies persoonlijk direct meenemen naar hun eigen praktijk. Naast een (hernieuwd) bewustzijn van mogelijke problemen zijn dat een aantal concrete uitkomsten die nu ter hand worden genomen:

Proces

- De genoemde punten krijgen een plak in de aanpak, leidraden en contractstukken van het project waar ik contractmanager ben. Ik vervat bovenstaand in een te bespreken memo

voor het IPM-team, zodat ook de andere rolhouders dit kunnen doorgronden en mee kunnen nemen in hun aanpak.

Innovatie

- Hoe goed je de zaken aan de voorkant ook regelt en daarmee voldoet aan alle “nieuwe” werkwijzen van RWS, kun je er niet op voorhand van uit gaan dat dit de garantie biedt dat je project goed verloopt. Daar moet je op bedacht zijn.
- Pionieren is mooi, maar kijk wel regelmatig achterom. Volgt de omgeving je nog wel?
- Vermijd ongelijkheid tijdens dialoofase tussen OG en gegadigden.
- “Ken uw markt”, waarborg dat het aantal innovaties in een contract niet te groot is en controleer of RWS en de markt hier aan toe zijn.
- Risico's voor het werken met innovatieve contracten moeten voor de beheerder inzichtelijk worden gemaakt en worden doordacht.
- Is er voldoende aandacht voor Probo en Industriële automatisering binnen de contracten, teams van RWS en gegadigden?

Organisatieverandering

- Wees je er van bewust dat je project een dusdanige impact op de organisatie kan hebben dat er eigenlijk sprake is van een organisatie verandering.
- Hebben alle stakeholders van het project voldoende scherp op het netvlies wat de impact van het project is op hun organisatie, processen, cultuur etc.
- Zorg voor borging “gedachtengoed tender” binnen organisaties ON en OG na gunning.

Contract

- Breng in een contract geen constructies aan die maar door een paar mensen te begrijpen zijn. Keep it simple.
- Wees alert op te veel innovaties in een contract of een project
- Zorg voor aandacht voor risicovolle contractonderdelen (personen fysiek aan tafel en management besef) in dialoog.
- Houd het eenvoudig, zorg dat zaken praktisch uitvoerbaar blijven en verhuil niet alles in ingewikkelde processen. Communiceer eenvoudig en eenduidig

Opdrachtnemer

- Neem niet zomaar aan dat een marktpartij een vernieuwing in het contract aankan, ondanks dat hij aangeeft dat te kunnen.
- Een opdrachtnemer moet het werk kunnen overzien en de raakvlakken tussen zijn medewerkers (toeleveranciers) kunnen beheersen om de planning te halen en kwaliteit af te leveren. Er moet alles aan gedaan worden om de opdrachtnemer op beheersing van zijn planning te kunnen aanspreken.
- Laat een onderbouwing die RWS zelf moet leveren niet voornamelijk door de opdrachtnemer opstellen, zeker niet als de methodes nog in ontwikkeling zijn, zoals de methode van probabilistisch beheer en onderhoud. Definieer in plaats daarvan duidelijke deelproducten voor de opdrachtnemer ontwikkel als RWS zelf het integrale product waarin de deelproducten passen.
- Ontwerp voordat je gaat bouwen: kies als opdrachtgever voor een beperkt aantal aspecten waarvan je de verificatie, de onderbouwing van het voldoen aan eisen, wilt zien voordat de bouwfase mag beginnen. Begin daarbij bij de RA en de S van RAMS (Reliability, availability, maintainability, safety) die nauw verbonden zijn met de voor RWS belangrijke prestatie op gebied van doorstroming en veiligheid.

Beheer en onderhoud

- Kernpunt is het nog meer en beter meenemen van de beheerder in het veranderingsproces dat samenhangt met de invoering van innovatieve contracten en wat dat betekent voor het operationeel niveau. Dat vraagt om een verandering van denken: Het project is geen feestje van DI/GPO; ook de beheerder is en blijft verantwoordelijk voor het succes van een nieuwe werkwijze en dient hier vol voor te blijven gaan. Hiervoor is binnen de RWS organisatie begrip en inzicht nodig.
- Een beheerder moet meewerken (pro-actief, open en eerlijk) om van een project een succes te maken. Het is nodig om alles te doen wat binnen de invloed van het project ligt om de beheerder zowel informeel als formeel te laten aanhaken. Besteed dus voldoende aandacht aan beheer en onderhoud, ondanks dat het financiële zwaartepunt ligt bij design en construct. Zorg dat beheer en onderhoud voldoende betrokken en voldoende bewust zijn. Stuur op het “meekrijgen van de beheerder”, met aandacht voor op de zachte kant.
- Het is belangrijk om aan te geven wat er in de lijn en de beheerder moet worden geregeld om jouw project een succes te maken.
- Neem de beheerder vanaf de start van het project t/m de overdracht mee. Nodig is een contactpersoon met aanzien binnen de organisatie die alle belangen van “de beheerder “ (assetmanagement, bediening, infraprovider, beheer en onderhoud) behartigt.
- Een overleg waarbij Technisch Manager en RWS-beheerders werkafspraken en escalaties bespreken en het formaliseren van een akkoord over het voldoen van het contract. Indien dat niet voldoende helpt moet er geëscaleerd worden. Als zelfs dat niet helpt moet je als project stoppen (niet blijven rennen) en het probleem voor zichzelf laten spreken (laat het maar eens misgaan).
- De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van zowel de beheerder als de opdrachtgever(het project) richting de opdracht nemende partij zijn voorafgaand aan de realisatie van een project helder. In de exploitatie- en onderhoudsfase is dit echter veel diffuser. Ook treden er in de tijd nog al eens wijzigingen op. Hierover moeten in het project met de beheerder duidelijke afspraken gemaakt worden.
- Stel binnen het proces van het ophalen van de klanteisen duidelijk de vraag hoe de beheerder zijn rol ziet gedurende de exploitatie van het project. Acteer hierop en escaleer waar nodig wanneer de denkbeelden van project en beheerder verschillen.
- De verwachting van bedienaars kun je alleen goed afstemmen door geleidelijk te laten zien hoe het eindplaatje eruit gaat zien, bijvoorbeeld door simulaties van de bedieninterface. Maak dus gebruik van simulatie om het valideren te ondersteunen. Het risico om wijzigingen te introduceren met ongewenste bijeffecten vraagt hierbij aandacht.

Organisatie project

- Vermijd grote kenniskloof tussen IPM-leden en teamleden. IPM-leden moeten ook complexe zaken binnen het project snappen en uit kunnen leggen.
- Hoe het eenvoudig, zorg dat zaken praktisch uitvoerbaar blijven en verhuul niet alles in ingewikkelde processen. Communiceer eenvoudig en eenduidig

Communicatie

- Formuleer bij aanvang project helder wat de doelstellingen van het project zijn en positioneer het project.
- Zorg voor verwachtingsmanagement richting interne stakeholders