

Procedures doen niks, het zijn de mensen...

Over het raakvlak tussen project- en beheersorganisaties

Eindopdracht kernprogramma 2013-15, november 2015
Jacco Zwemer, 06-51454254, jacco.zwemer@rws.nl

Begeleider: André Dorée
Sponsors: Ben Broens en Ype Heisman



Samenvatting

Het raakvlak tussen project en beheer is belangrijk. Binnen Rijkswaterstaat wordt hieraan door middel van procesafspraken veel aandacht aan besteed. Toch gaat hier nog veel energie verloren aan procedures en work-arounds. De vraag van dit onderzoek is op welke manier projectmanagers dit energieverlies kunnen beperken.

Deze vraag is onderzocht aan de hand van een concrete casus. De antwoorden van betrokkenen zijn geanalyseerd met verschillende brillen om een zo rijk mogelijk beeld te krijgen. In de analyse wordt onderscheid gemaakt tussen Goed om te beseffen, Dit werkt goed en Dit kan beter.

Het beeld is onder andere dat er energie verloren gaat doordat er sprake is van (deel)belangen waarover niet duidelijk wordt gecommuniceerd, dat er sprake is van een brede – niet direct betrokken – achterban bij de beheerder, dat menselijke karakters enz. een rol spelen, dat negatieve ervaringen niet snel worden vergeten, dat zaken lang blijven hangen enz.

In de analyse wordt vervolgens aandacht besteed aan de verschillende sturingsmechanismen binnen opdrachtnemer, opdrachtgever en beheerder. In het projectteam bij de opdrachtgever is voortgang het sturingsprincipe. Op basis hiervan zijn aanbevelingen gedaan op drie verschillende niveaus.

Het niveau Basis moet in orde zijn voordat aan de andere niveaus kan worden gewerkt. Het draait hier om structuur en vertrouwen. Het niveau Verbeterd gaat over betrokkenheid van de achterban en het (h)erkennen van verschillende belangen. Vooral het gesprek daarover aan durven gaan. Het niveau Elke-dag-beter vraagt meer inspanning om verdere verbetering te krijgen. Het gaat over balans tussen inhoud en proces, tussen vasthouden aan de contractfilosofie en inhoudelijke vragen serieus nemen. Rechtstreeks contact tussen de inhoudelijk specialisten van aannemer en beheerder kan veel opleveren, mits goed begeleid door de projectmanager.

Voor de doorontwikkeling van de inzichten uit dit onderzoek wordt bij een ander project een begeleidingsgroep samengesteld. De taak van deze groep is reflecteren op de keuzes die worden gemaakt m.b.t. het raakvlak project en beheer. De parallel wordt getrokken met contractmanagement, waar informele instrumenten de formele aanvullen.

1 Verwondering – wat is er aan de hand?

1 oktober 2015 10 uur 's morgens... stomverbaasd en supertrots was ik. Trots, nogal wiesde, omdat zojuist de handtekeningen waren gezet voor oplevering en overdracht. De aannemerscombinatie leverde op aan Rijkswaterstaat. En direct aansluitend droeg Rijkswaterstaat het hele areaal over aan de drie beheerders, in- en extern. Trots, omdat 1 oktober 2015 de datum is die vijf, zes jaar eerder was bepaald als contractuele opleverdatum. Trots op mijn projectteam – samen hebben we het gefikst. Hartstikke trots, logisch toch?

Maar vanwaar de verbazing? Verbaasd omdat het was gelukt? Nee, eerlijk gezegd niet. Ik had er alle vertrouwen in. Al was het soms spannend. Verbaasd over het gemak waarmee de beheerders hun handtekening zetten? Ook dat niet – hun mensen waren erg kritisch geweest.

Ik was verbaasd over de reacties van anderen. 'Hoe is het mogelijk? Dit kost normaal maanden... Waarom hebben de beheerders hun handtekening gezet? Vanwaar het vertrouwen, er moet toch nog wel wat gebeuren...? Het kan dus toch!' En nog veel meer van deze strekking. Overal vandaan.

Natuurlijk ben ik daardoor nog trotser. Tegelijk realiseerde ik me dat we blijkbaar iets goeds hebben gedaan, iets waarvan anderen kunnen leren. Zoals wij weer van anderen hadden geleerd.

De afgelopen maanden ben ik bezig geweest met deze eindopdracht. De eindopdracht van het kernprogramma van Neerlands Diep. In deze opdracht hield ik me – niet toevallig – bezig met het raakvlak tussen projectorganisatie en beheerders. Uit de reacties van betrokkenen merkte ik hoe makkelijk het is om dingen te noemen die beter kunnen. En hoe lastig het is om zaken die goed gaan te benoemen. En toch... zelf had ik ook de verbazing nodig die ik hiervoor noemde. Om me te realiseren dat we blijkbaar iets goed hebben gedaan. Dit stuk is er anders door geworden.

Bij oplevering en overdracht wordt het zichtbaar - in alle projectfasen is het raakvlak tussen project en beheer belangrijk. En levert uitdagingen: de wereld van een project is zo anders dan die van de beheerder! De karakters zijn anders, de opleidingen, de organisatiecultuur enz. Projecten zijn tijdelijk losgeknipt uit hun omgeving om het projectresultaat te bereiken (de definitie van een project). Maar als je knipt moet je plakken...

En goed plakken vinden wij, projectmanagers, moeilijker dan goed knippen. We doen er steeds meer ervaring mee op. Maar het gaat zeker niet vanzelf. Er gaat veel energie verloren op dit raakvlak: aan ingewikkelde procedures en work-arounds. Dat is jammer, want de middelen (doorlooptijd, capaciteit en geld) zijn beperkt.

goed plakken vinden wij, projectmanagers, moeilijker dan goed knippen

De centrale vraag van dit document is daarom:

Wat kunnen projectmanagers doen op het raakvlak tussen project en beheerder om het energieverlies te beperken?

Ik zoek het antwoord op deze vraag aan de hand van een onderdeel van bovengenoemd project dat op 1 oktober 2015 is opgeleverd en overgedragen: de gemalen binnen het project Ruimte voor de Rivier Ontpoldering Noordwaard (zie bijlage 1). Uit dit voorbeeld trek ik lessen die in een volgend project weer kunnen worden benut. Het doel is de werkwijze van Rijkswaterstaat op het raakvlak tussen project- en beheersorganisatie te verbeteren.

2 Nauwkeurige waarneming – wat zit onder het oppervlak?

Ik heb het voorbeeld van de gemalen gekozen omdat er veel dingen goed gaan, maar ook ruimte is voor verbetering (lees: vermindering van energieverlies). Het voorbeeld speelt zich af binnen een context waarin heel veel aandacht is besteed aan samenwerking. Het raakvlak tussen project en beheerder is duidelijk zichtbaar, omdat de gemalen worden overgedragen van Rijkswaterstaat aan waterschap Rivierenland.

Wat zijn signalen voor energieverlies?

1. Langlopende en terugkerende discussies (voorbeeld: het materiaal van de waaier in de pomp)
2. Veel controle over en weer (voorbeeld: ontwerpen van de aannemer worden getoetst door het projectteam, daarna gecontroleerd door de beheerder, hun opmerkingen worden contractueel gefilterd door het projectteam en daarna teruggestuurd aan de aannemer)
3. Veel documenten en uitgebreide procedureafspraken over opleveren en overdracht (voorbeeld: formele brieven en een zeer uitgebreide Excel-spreadsheet)

er vindt veel controle over en weer plaats

Er vindt ook veel formeel en vooral informeel overleg plaats, zowel inhoudelijk als procesmatig, van inhoudelijk tot directie-/bestuurlijk niveau. Wat mij betreft is dit geen signaal van energieverlies, al leidt niet elk overleg direct tot resultaat. Ik maak zelf graag onderscheid tussen 'nuttig' en 'zinnig': iets wat zinnig is, levert niet direct resultaat op maar draagt bij aan het succes. Een goede relatie kan niet alleen door efficiëntie tot stand komen – er zijn ook 'bijpraat' momenten nodig; een investering in het vertrouwen.

Van de verschillende partijen rond de casus met hun onderaannemers of adviseurs heb ik enkele mensen bevraagd. Om verder te komen in de analyse, bekijk ik de antwoorden eerst vanuit diverse brillen: procedures (proces), belang / waar staan de betrokkenen voor (belang), raakvlakken (raakvlak) en cultuur, houding en gedrag (cultuur). Dit om een zo rijk mogelijk beeld te krijgen. Zie verder bijlagen 2, 3 en 4. Dit zijn de beelden:

Belangrijk om te beseffen

- Er zijn verschillende (deel)belangen van de organisaties of de personen zelf, wees daar duidelijk over naar elkaar en blijf daarover in gesprek. (belang)
- Keuzes uit het verleden (in dit geval de contractvorm) zetten hun stempel op het vervolg; wees daarop alert en blijf in gesprek over de consequenties daarvan (belang)
- De beheerder heeft een brede achterban; de besliskracht van de contactpersonen is beperkt (niet vergelijkbaar met een projectorganisatie). (belang)
- Proces is nodig om raakvlakken tussen partijen en disciplines te beheersen. Een project is juist een project vanwege de afbakening van de normale werkprocessen. Als je knipt, moet je plakken. (raakvlak)
- De verschillen in houding bij toetsingen (risicogestuurd op processen versus inhoudelijk op ontwerpen) zijn vanaf het begin onderkend, maar blijven een rol spelen gedurende het project. (cultuur)
- Een negatieve beleving over houding en gedrag wordt niet vergeten en gaat gedurende het proces een belangrijker rol spelen. (cultuur)
- Verschillen in drijfveren bij de verschillende organisaties:
 - Beheerder – harmonie, kwaliteit en zekerheid
 - Opdrachtnemer – conflictmodel, snelheid en efficiënt werken
 - Opdrachtgever - verbinden / mensgericht, betrouwbaarheid en procesmatig (cultuur)

een negatieve beleving over houding en gedrag van de andere partij wordt niet vergeten

Dit werkt goed

- Er is sprake van een stevig en goed doordachte processtructuur met als resultaat een tijdige oplevering en overdracht (proces)
- Opvallend is de positieve betrokkenheid van alle actoren en de focus op potentiële issues (proces)
- Organisaties doen niks, het zijn de mensen die met elkaar samenwerken; m.a.w. communicatie en een goede relatie spelen een sleutelrol. (raakvlak)
- Een positieve grondhouding, prettige samenwerking en de bereidheid over de grenzen heen te kijken werkt positief op het procesverloop. (cultuur)

Dit kan beter

- Rijkswaterstaat heeft zo'n centrale rol in dit proces dat de (inhoudelijke) contacten tussen aannemer en beheerder beperkt zijn. Dit is een bewuste keuze geweest om de rollen zuiver te kunnen houden (voorkomen dat de beheerder 'bijbestellingen' zou doen), maar is mogelijk te ver doorgesloten. (proces)
- Tijdig beslissen over inhoud en hete aardappels zou een verdere verbetering kunnen opleveren. (proces)
- De afronding van issues was niet voor iedereen helder, waardoor het proces voor de betrokkenen bij de beheerder niet doorzichtig genoeg was. (raakvlak)

3 Beschouwing – wat zit er achter?

Een goed proces is een noodzakelijke maar niet voldoende voorwaarde. In veel projecten is de laatste jaren veel aandacht besteed aan de processtructuur. Ook in dit project: de eindbeheerders zijn betrokken bij het opstellen van de contracteisen, ze hebben hun instemming met de contracteisen schriftelijk bevestigd voor aanbesteding en er zijn afspraken gemaakt over hun betrokkenheid bij de uitvoering. Bij dat

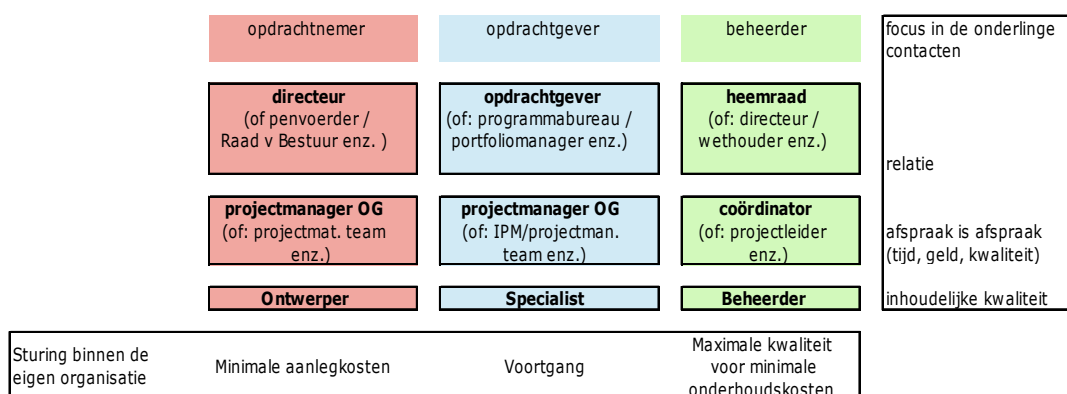
een goed proces is een noodzakelijke maar niet voldoende voorwaarde

laatste is nadrukkelijk aandacht besteed aan de contractbeheersing die Rijkswaterstaat toepast: zo min mogelijk inhoudelijke betrokkenheid maar systeemgerichte contractbeheersing. Gedurende de uitvoering is – mede gebaseerd op ervaringen bij Maaswerken – een proces opgestart om de oplevering aan Rijkswaterstaat en de overdracht aan de eindbeheerders op dezelfde dag te laten plaatsvinden.

Dat dit is gelukt heeft niet alleen te maken met een goed proces. Wel noodzakelijk, maar niet voldoende. Het proces is een instrument geweest in de samenwerking tussen projectorganisatie en de beheerders, of beter: tussen Ruimte voor de Rivier als projectorganisatie en Rijkswaterstaat, gemeente Werkendam en waterschap Rivierenland als beheerders. De relatie is veel eerder begonnen dan het opstellen van de contracteisen, namelijk al bij het opstellen van de planologische kernbeslissing waarbij regioadvies werd gevraagd en maatregelen gezamenlijk werden ontwikkeld. De relatie is ook veel breder dan het project Ontpoldering Noordwaard, namelijk ook bij andere projecten – waterschap Rivierenland voert er enkele uit in opdracht van Rijkswaterstaat Ruimte voor de Rivier. Verder is het van groot belang dat de relatie op alle niveaus is onderhouden: op programmaniveau over de projecten heen (bv. bestuurlijke conferenties), op het niveau van opdrachtgever met de heemraad (periodieke overleggen), projectmanager met de projectleider bij het waterschap, technisch manager met de deskundigen en specialisten onderling.

Beperken van energieverlies in het proces kan door betere samenwerking op de inhoud, bv. gezamenlijke ontwerpessies of vakinhoudelijke teams (los van de organisatie van herkomst). De uitdaging zit dus in het stimuleren van een goede relatie op inhoudelijk niveau. Bij de inhoud gaat het namelijk om concrete en soms gedetailleerde issues. Inhoudelijke mensen hebben zich soms al diep ingegraven voordat hierover in algemene termen op een ander niveau een deal wordt gemaakt. De grootste kansen voor een goede samenwerking op inhoudelijk niveau liggen tegelijkertijd juist bij de inhoud: erkenning en herkenning van elkaars vakdeskundigheid, samen een zo goed mogelijk product maken tegen minimale kosten enz. Aandachtspunt daarbij is natuurlijk dat de inhoudelijke afstemming plaatsvindt binnen de randvoorwaarden van tijd en geld. Dit kan worden opgelost door een goed inhoudelijk gesprek tussen de vertegenwoordigers van de verschillende partijen en goede begeleiding vanuit de projectleiding.

Sterk schematisch kan de situatie worden samengevat in onderstaande figuur. Er zijn in alle drie de organisaties grofweg drie niveaus. In de onderlinge contacten ligt de focus op elk niveau anders: inhoudelijke kwaliteit op het niveau van de ontwerpers/specialisten, afspraak is afspraak op het niveau van projectmanagement en op de relatie op het niveau van directeur/heemraad enz. Binnen elke organisatie is de aansturing anders: bij de opdrachtnemer ligt de nadruk primair op kostenminimalisatie bij de aanleg, bij de beheerder primair op minimale onderhoudskosten en/of maximale kwaliteit.



Het duiden van het sturende principe binnen het opdrachtgeversteam kostte mij de meeste moeite. Het is niet simpelweg een beetje van de naastgelegen kolommen, een beetje aannemersbelang en een beetje beheerdersbelang. Ik heb de volgende woorden overwogen:

- doelrealisatie – het project is gestart om een doel te bereiken; binnen de randvoorwaarden (die als het goed is vooraf goed zijn afgesproken). Maar: alle organisaties zijn betrokken bij doelrealisatie, dat ligt bij elke organisatie uiteindelijk aan de horizon.
- Afspraak is afspraak – zowel met de opdrachtnemer als met de beheerder zijn afspraken gemaakt (contracten gesloten). Maar: de uitdaging ligt juist in het omgaan met de interpretatieruimte binnen de afspraken, functionele specificaties en algemeen geformuleerde doelstellingen.

In de beelden naar aanleiding van de interviews staan veel woorden die te maken hebben met *voortgang* (tijdig, beslissen, procesverbetering, procesverloop, afronding enz.). In het begrip voortgang

komen veel andere aspecten die genoemd zijn mee: een goede relatie is van groot belang omdat iedereen hindermacht heeft; afspraken zijn belangrijke referenties in de onderlinge verhoudingen; een goede kwaliteit is goed genoeg.

Voortgang als sturend principe is als de oranje drijfveer bij managementdrives: doelgericht. Een drijfveer die andere drijfveren (bv. rood – snelheid, blauw – afspraken, groen – harmonie) inschakelt om het doel te bereiken.

voortgang als sturend principe is als de oranje drijfveer bij managementdrives: doelgericht

4 Verbeelding – waar zit de winst?

Terug naar de doelgroep – de projectmanager OG en zijn team – wat betekent de bovenstaande analyse voor hen? Wat kunnen projectmanagers doen op het raakvlak tussen project en beheerder om het energieverlies te beperken?

Deze vraag beantwoord ik mede aan de hand van de reflecties op de interviews (zie bijlage 5). Met in het achterhoofd het sturingsprincipe binnen de opdrachtgever zoals dat aan het einde van het vorige hoofdstuk is geformuleerd (voortgang). Voortgang bereik je alleen door een subtiel spel van geven en nemen, duwen en verleiden, relaties opbouwen en beslissingen nemen. Een mix van proces, inhoud en relaties. Organisaties doen niks, het zijn de mensen van vlees en bloed...

Ik maak onderscheid tussen drie niveaus: basis, verbeterd en elke-dag-beter. Voor elk niveau twee aanbevelingen. Dit onderscheid kan helpen om de juiste keuzes te maken in een project. Bij elk niveau een korte toelichting.

Basis

Niet het meeste eenvoudige, wel het meest basale. Als dit niet op een goede manier functioneert, kan het raakvlak tussen project en beheer niet goed worden vormgegeven. Het draait hier om structuur en vertrouwen. Dit moet in orde zijn voordat de andere aanbevelingen kunnen worden doorgevoerd. Dit is niet eenmalig, maar vraagt voortdurend onderhoud.

1. Processen blijven nodig voor de structuur en als stok achter de deur, maar het is slechts een hulpmiddel bij ons gedrag (houding, wil, ambitie enz.). Zoek de zekerheid niet in procedures, nog meer of nog beter. Dus: maak goede procesafspraken, maar verhef deze niet tot doel. Informele contacten zijn onmisbaar voor een goed lopend proces. Investeer in een gemeenschappelijk geformuleerd belang; ieders belang wordt vervolgens *zoveel mogelijk* behartigd. Denk na hoe de directie van alle partijen aan het eind van het project wil terugkijken.
2. Onbekendheid en onzekerheid leidt tot wantrouwen. Starheid en reactief gedrag kunnen daarvan een uiting zijn. Onzekerheden worden over en weer onvoldoende benoemd uit angst voor zwakte, terwijl het juist een teken is van sterkte. Zorg voor een sfeer waarin dit bespreekbaar wordt.

Vertrouwen komt te voet en gaat te paard: een negatieve beleving over houding en gedrag van de andere partij wordt niet vergeten en gaat gedurende het proces een belangrijker rol spelen als hieraan geen erkenning wordt gegeven.

onzekerheden worden onvoldoende benoemd uit angst voor zwakte, terwijl het juist een teken is van sterkte

Verbeterd

Als het niveau basis in orde is, kan met onderstaande aanbevelingen een enorme sprong worden gemaakt. Gereflecteerd naar het begin van dit document: oplevering en overdracht konden tegelijk plaatsvinden omdat onderstaande twee punten hierin goed functioneerde.

3. Denk na over de betrokkenheid van de achterban en de mate waarin de gesprekspartner gezag heeft bij zijn achterban. M.a.w. in hoeverre kan hij bindende beslissingen nemen. Dat hangt zowel van zijn formele positie als van zijn morele gezag af.
4. (H)erken de diverse belangen en vraag daarop door. Opdrachtgever en opdrachtnemer moeten niet blijven doorduwen, want daardoor wordt de beheerder reactief. En vice versa. Wees alert op negatieve effecten van geld, macht en status – die kunnen weerstand oproepen (calimero). Hou de spreekwoordelijke olifant buiten de porseleinkast. Zorg dat de beheerder keuzes maakt vanuit het besef dat de hoeveelheid geld die de opdrachtgever heeft niet onbeperkt is.
Hou rekening met verschillende drijfveren, o.a. conflictmodel vs. harmoniemodel. Een communicatiestijl die bij de ene persoon goed werkt, kan bij de andere helemaal averechts werken.

Elke-dag-beter

Verdere verbeteringen zorgen voor minder energieverlies. Vergeleken met de vorige niveaus is de gevraagde inspanning om verdere verbetering te krijgen groter. Het vraagt om balans; er zijn risico's aan verbonden. Er staat bijvoorbeeld iets over systeemgerichte contractbeheersing – meegaan met beheerder op onderdelen mag niet onttaarden in het volledig overboord zetten van deze filosofie omdat er dan op andere terreinen knelpunten ontstaan.

5. Houd er rekening mee dat de beheerder moeite heeft met contractvorm en bijbehorende manier van contractbeheersing. Het projectteam moet een balans vinden tussen tegemoet komen van de beheerder en beïnvloeden van de beheerder. Dat laatste kan bv. door toelichting te geven op de toetsing die bij deze contractvorm hoort. Systeemgerichte contractbeheersing biedt de ruimte voor maatwerk, maar die moet wel bewust worden gebruikt. Geef de beheerder de kans om mee te doen in toetsen.
6. Er is vaak weinig rechtstreeks contact tussen aannemer en beheerder. De aannemer kan al gaan bouwen voordat beheerder akkoord is. Dit zijn logische gevolgen van de contractvorm en de rolverdeling tussen projectorganisatie en beheerder. Organiseer het rechtstreekse contact op inhoudelijke onderwerpen. Hierdoor kan vertrouwen ontstaan, doordat mensen de inhoudelijke vakkennis van de ander waarderen. Begeleid dit contact vanuit de projectleiding zodat de randvoorwaarden van tijd en geld niet uit het oog worden verloren. Zorg voor een duidelijke afronding van inhoudelijke discussies door een heldere besluitvormingsstructuur en terugkoppeling over de besluiten. Inhoudelijke mensen mogen zich concentreren op de inhoud, discussies over afspraak is afspraak (geld, kwaliteit) hoeft niet door hen te worden gevoerd.

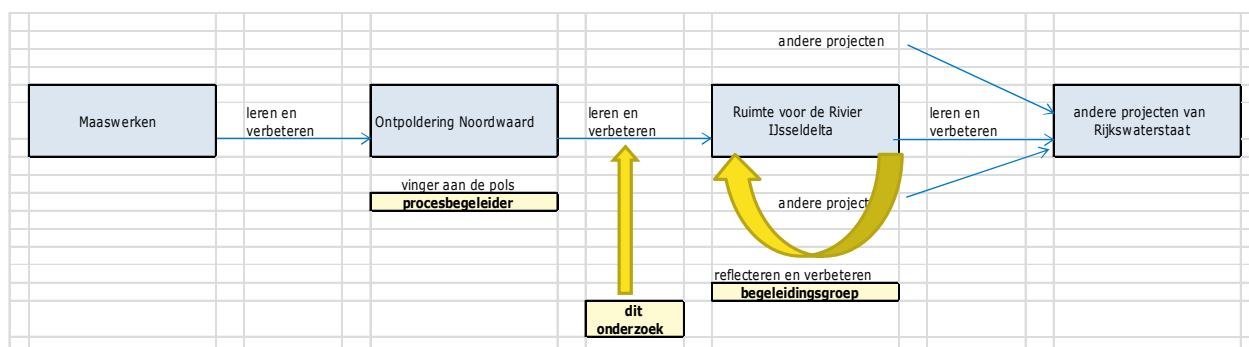
Geprojecteerd op het onderzochte voorbeeld – de dingen die goed zijn gegaan zitten op niveau basis en verbeterd. Het vertrouwen uit niveau basis werd bijvoorbeeld heel duidelijk uitgesproken rond het moment van opleveren en overdracht. In de evaluatie van de bestuurlijke samenwerking kwam dit punt ook naar voren. Al vanaf het begin van de planstudie en binnen het hele programma Ruimte voor de Rivier. De context van het project is dus ook belangrijk: als projectteam kun je allen betrouwbaar zijn als de grotere organisatie waarbinnen je werkt daarmee consistent is.

En in de samenwerking die tijdens de realisatie tussen projectteam en de beheerders is de achterban van de beheerder steeds meer betrokken geraakt (niveau verbeterd). Bijvoorbeeld door alle mensen die na overdracht een rol in het gebied zouden gaan spelen (de 'buitenmensen' dus) al twee jaar eerder bij elkaar te roepen.

De dingen die beter kunnen (die dus in de antwoorden veel aandacht krijgen) zitten op het niveau elke-dag-beter. Als deze aanbevelingen worden doorgevoerd, had het inhoudelijke gesprek over de gemalen sneller afgerond kunnen worden. Dan had de projectleiding sneller gesignaleerd dat dit een langlopende kwestie zou worden. Dan had de aannemer de deskundigheid van het waterschap direct kunnen benutten voor een goed ontwerp en waren er geen proeven nodig geweest. Met weinig meer-kosten was deze kwestie dan veel eerder afgerond.

5 Doorontwikkeling – hoe passen we dit toe?

In het project Ontpoldering Noordwaard is geleerd van andere projecten, met name van Maaswerken. De inzichten hierboven kunnen weer toegepast worden in het project Ruimte voor de Rivier IJsseldelta. De ervaringen die daar opgedaan worden kunnen weer in andere projecten worden toegepast. Voorwaarde is wel dat er ruimte is voor reflectie – bewust keuzes maken en waar nodig bijsturen. Voor een goede reflectie is het goed om (relatieve) buitenstaanders te betrekken. Ik denk aan een begeleidingsgroep van twee of drie mensen die ervaring opgedaan hebben in de Noordwaard, maar zelf niet betrokken zijn bij RVR IJsseldelta. In schema ziet dat er uit als volgt.



Energieverlies kan door een goede waarneming worden benut worden voor verbetering. Bij de reflectie zijn signalen van energieverlies – net als in de onderzochte casus – aanwijzingen dat er iets te verbeteren valt. De leercurve van het projectteam kan daarmee worden verbeterd.

De onderverdeling in basis, verbeterd en elke-dag-beter (hieronder nog een keer samengevat) kan door de begeleidingsgroep een nulmeting worden uitgevoerd. Dit helpt in de bewustwording van het projectteam. Het projectteam kan vervolgens een ambitie en bijbehorende acties formuleren.

Basis	Goede processen als hulpmiddel Voorkom onzekerheid en wantrouwen
Verbeterd	Betrek de achterban (H)erken belangen en vraag daarop door
Elke-dag-beter	Zoek maatwerk in de contractbeheersing Organiseer en begeleid rechtstreeks inhoudelijk contact

Voor de bewustwording helpt ook de parallel met contractmanagement: alleen een contract en formele correspondentie levert onvoldoende resultaat. Daarom wordt gebruik gemaakt van informele instrumenten om de samenwerking te verbeteren (project-startups, reflectie, informele overleggen, gezamenlijke ambities, teamuitjes e.d.). De meerwaarde daarvan is inmiddels bewezen.

In de relatie met de beheerders kunnen vergelijkbare instrumenten worden ingezet, aanvullend op de formele afspraken tussen project en beheerder. It's simple, but not easy...

Bijlagen

Bijlage 1 Casus Ontpoldering Noordwaard	9
Bijlage 2 Resultaten uitgezette vragen.....	12
Bijlage 3 Analyse reacties.....	16
1. Procedures.....	16
2. Waar staan de betrokkenen voor	17
3. Raakvlakken.....	18
4. Cultuur, houding en gedrag	18
Niet vergeten	19
Bijlage 4 Feedback procesbegeleider	20
Reflectie	20
Analyse	21
Bijlage 5 Reflectie door niet- betrokkenen	23
Bijlage 6 artikel Cobouw over oplevering Noordwaard.....	26
Projectgegevens.....	27
Verspilling in het proces	27
Succesfactoren voor efficiënte oplevering en overdracht.....	27

Bijlage 1 Casus Ontpoldering Noordwaard

Ontpoldering Noordwaard is één van de projecten van Ruimte voor de Rivier. Het project wordt uitgevoerd door Rijkswaterstaat, aangestuurd door het programma (voorheen de programmadirectie) Ruimte voor de Rivier. De planstudie voor dit project is gestart in 2003 en afgerond eind 2009. De belangrijkste keuze is gemaakt in 2007 door het rijk, gemeente Werkendam, waterschap Rivierenland en provincie Noord-Brabant. In 2010 is het project aanbesteed, het contract met Combinatie Noordwaard (Boskalis, Martens&VanOord, VanHattum&Blankevoort en Gebr.VanKessel) is getekend in maart 2011. Parallel aan de aanbesteding is de procedure voor het verkrijgen van de belangrijkste publiekrechtelijke besluiten (rijksinpassingsplan en enkele vergunningen); deze waren in de zomer van 2010 definitief en eind 2011 onherroepelijk.

De werkzaamheden zijn gestart begin 2012; het project is 1 oktober 2015 opgeleverd (zie bijlage 6). Er worden in totaal 13 gemalen gebouwd; 8 daarvan worden opgeleverd aan waterschap Rivierenland. Zie de factsheet hieronder en www.ruimtevoorderivier.nl/noordwaard.

Binnen het programma Ruimte voor de Rivier in het algemeen en rond het project Ontpoldering Noordwaard in het bijzonder wordt intensief samengewerkt met andere overheden. Tijdens de uitvoering betreft dat met name gemeente Werkendam en waterschap Rivierenland (en uiteraard Rijkswaterstaat WNZ). Daarvoor zijn meerdere redenen: de belangrijkste is de enorme impact op de mensen die in het gebied wonen en werken (50 gezinnen + 25 boerenbedrijven moeten verhuizen/verplaatsen en/of krijgen een aangepaste woning of landbouwpercelen). Verder zijn de gemeente en het waterschap belangrijke bevoegd gezagen en beheerder (huidig en beoogd) van een deel van het project. Vanaf het begin is relatief veel aandacht besteed aan de toekomstige beheerders, naast de gemeente en het waterschap de collega's van Rijkswaterstaat. Er zijn mensen vanuit deze organisaties betrokken bij de formulering van de contracteisen en voorafgaand aan de aanbesteding is een schriftelijke instemming verkregen over de contracteisen. Ook zijn afspraken gemaakt over de betrokkenheid tijdens de uitvoering en het omgaan met wijzigingen.

Sinds 2013 is structureel gewerkt aan een soepele oplevering (van Combinatie Noordwaard naar het projectteam) en overdracht (van het projectteam naar gemeente Werkendam, waterschap Rivierenland en Rijkswaterstaat-WestNederlandZuid). Er zijn gedetailleerde afspraken gemaakt over het proces en de benodigde gegevens en er wordt intensief overlegd. De gezamenlijke ambitie is om oplevering en overdracht op dezelfde dag te laten plaatsvinden (1 oktober 2015); deze ambitie is zowel op de werkvloer als op management en bestuurlijk niveau naar elkaar uitgesproken.

Belangrijke uitgangspunten bij de contracten van Rijkswaterstaat zijn dat de eisen functioneel worden gespecificeerd (design&construct) en dat sterk wordt geleund op de kwaliteitsborging door de opdrachtnemer (systeem gerichte kwaliteitsborging). Deze uitgangspunten leidden voor de aanbesteding tot flinke discussies met het waterschap. Belangrijk voor de gemalen is de specifieke deskundigheid van het waterschap (Rijkswaterstaat heeft geen zelf geen gemalen, het waterschap heeft er juist heel veel) en de noodzaak van een goede samenhang met de rest van het areaal (uitwisselbaarheid van onderdelen en bediening op afstand vanuit het hoofdkantoor van het waterschap). Daarom is voor de gemalen in het contract een vrij gedetailleerde (minder functionele) beschrijving opgenomen (o.a. merk x of gelijkwaardig). Bovendien zijn de definitieve ontwerpen ter acceptatie gevraagd, waardoor inhoudelijke toetsing van de ontwerpen door het projectteam en het waterschap mogelijk was.

Aan de kant van de opdrachtnemer is sprake van een grote gelaagdheid: binnen de combinatie is VanHattum&Blankevoort verantwoordelijk voor de gemalen. De gemalen zijn als geheel belegd bij een onderaannemer (GMB), die de pompen weer bestelt bij Vopo; de pompen zijn gefabriceerd door Hydrostal.

Rond de gemalen is veel discussie geweest op een aantal onderdelen, met name over de waaier van de pomp (van roestvast staal of van gietijzer) en over de dompelpompdiepte. Veel partijen zijn daarbij betrokken: naast bovengenoemde partijen heeft het waterschap een adviseur van RoyalHaskoningDHV ingeschakeld en zijn m.b.t. de dompelpompdiepte proeven gedaan bij Rosenberger-Engineering in Duitsland. In het proces van oplevering en overdracht hebben relatief veel discussie- en restpunten betrekking op de gemalen.

Twee inhoudelijke problemen hebben vooral veel tijd gekost: 1. het materiaal van de waaier (onderdeel van de pomp) en 2. de diepte van de put waaruit de pomp het water oppompt. Bij het eerste was de kwestie of de waaier van gietijzer of van roestvaststaal moest zijn – de deskundige van het waterschap was het niet eens met de leverancier. Bij het tweede ging het om het ontstaan van ongewenste wervels (vortexen) ten gevolge van een mogelijk onjuiste diepte – daarover is uiteindelijk uitsluitend verkregen door prototype onderzoek in Duitsland.

Discussies lopen lang om verschillende redenen:

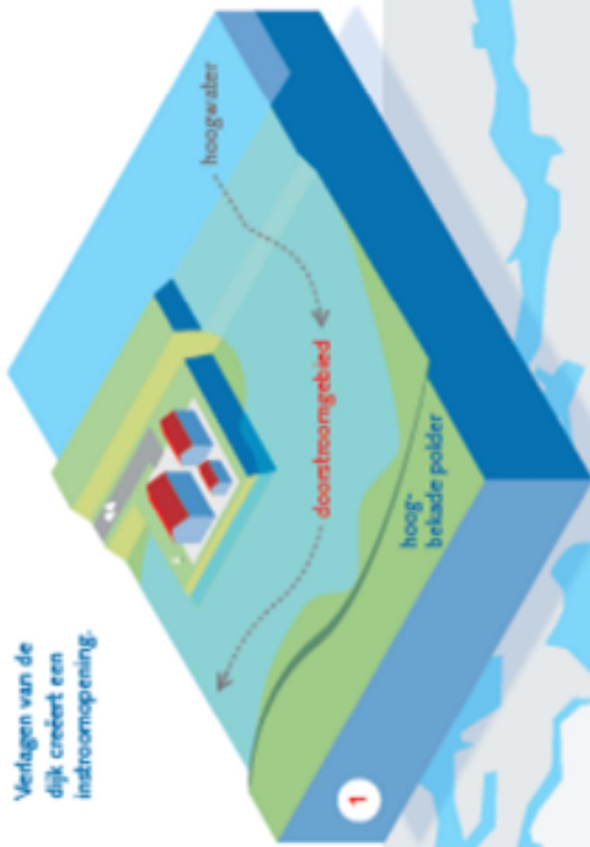
1. De fysieke afstand – het team van de aannemerscombinatie en van het opdrachtgeversteam zitten naast elkaar in twee bouwkantoren. De onderaannemer en de wederzijdse adviseurs zitten meestal op afstand elders in het land. De mensen van het waterschap zitten in Tiel en komen periodiek voor overleg langs. Ook hun adviseurs zitten weer op afstand.
2. De inhoudelijke complexiteit – eenemaal is geen standaard kost voor de meeste betrokkenen, dat betekent dat de adviseurs een zware rol spelen. Bovendien spelen de inhoudelijke issues niet allemaal tegelijk, bv doordat de gemalen allemaal verschillend zijn.

Twee inhoudelijke problemen hebben vooral veel tijd gekost: 1. het materiaal van de waaier (onderdeel van de pomp) en 2. de diepte van de put waaruit de pomp het water oppompt. Bij het eerste was de kwestie of de waaier van gietijzer of van roestvaststaal moest zijn – de deskundige van het waterschap was het niet eens met de leverancier. Bij het tweede ging het om het ontstaan van ongewenste wervels (vortexen) ten gevolge van een onjuiste diepte – daarover is uiteindelijk uitsluitel verkregen door prototype onderzoek in Duitsland.

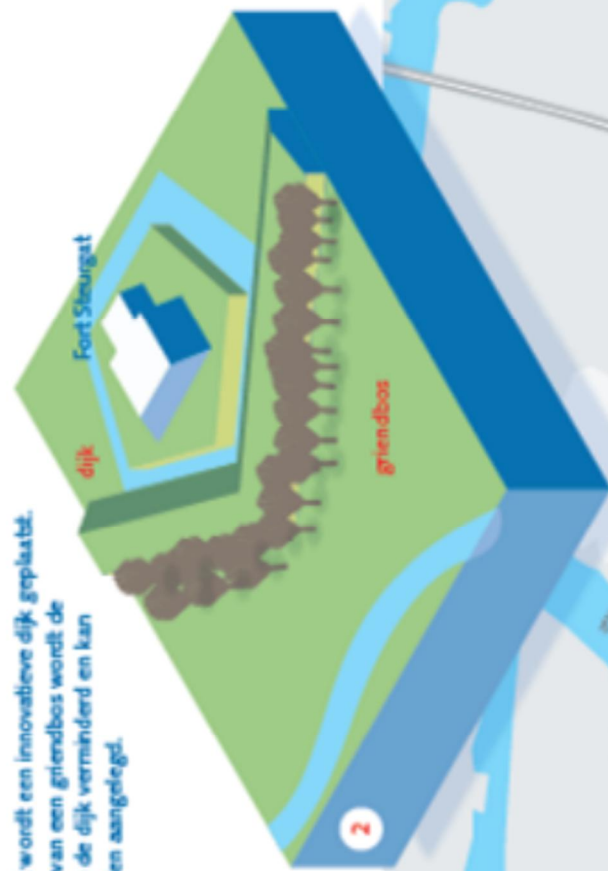
Ontpoldering Noordwaard

De Noordwaard wordt ontpolderd door de dijken aan de riviervlank gedeeltelijk af te graven en de dijkzetting te verkleinen. Hierdoor kan de Nieuwe Merwede bij hoogwater via de Noordwaard sneller naar zee stromen. Daarmee neemt met name de veiligheid in Gorinchem toe.

Verlagen van de dijk creëert een instroomopening.



Bij Fort Steurgat wordt een innovatieve dijk geplaatst. Door de aanleg van een grindbos wordt de golfbelasting op de dijk verminderd en kan deze lager worden aangelegd.



DOORBRECHT

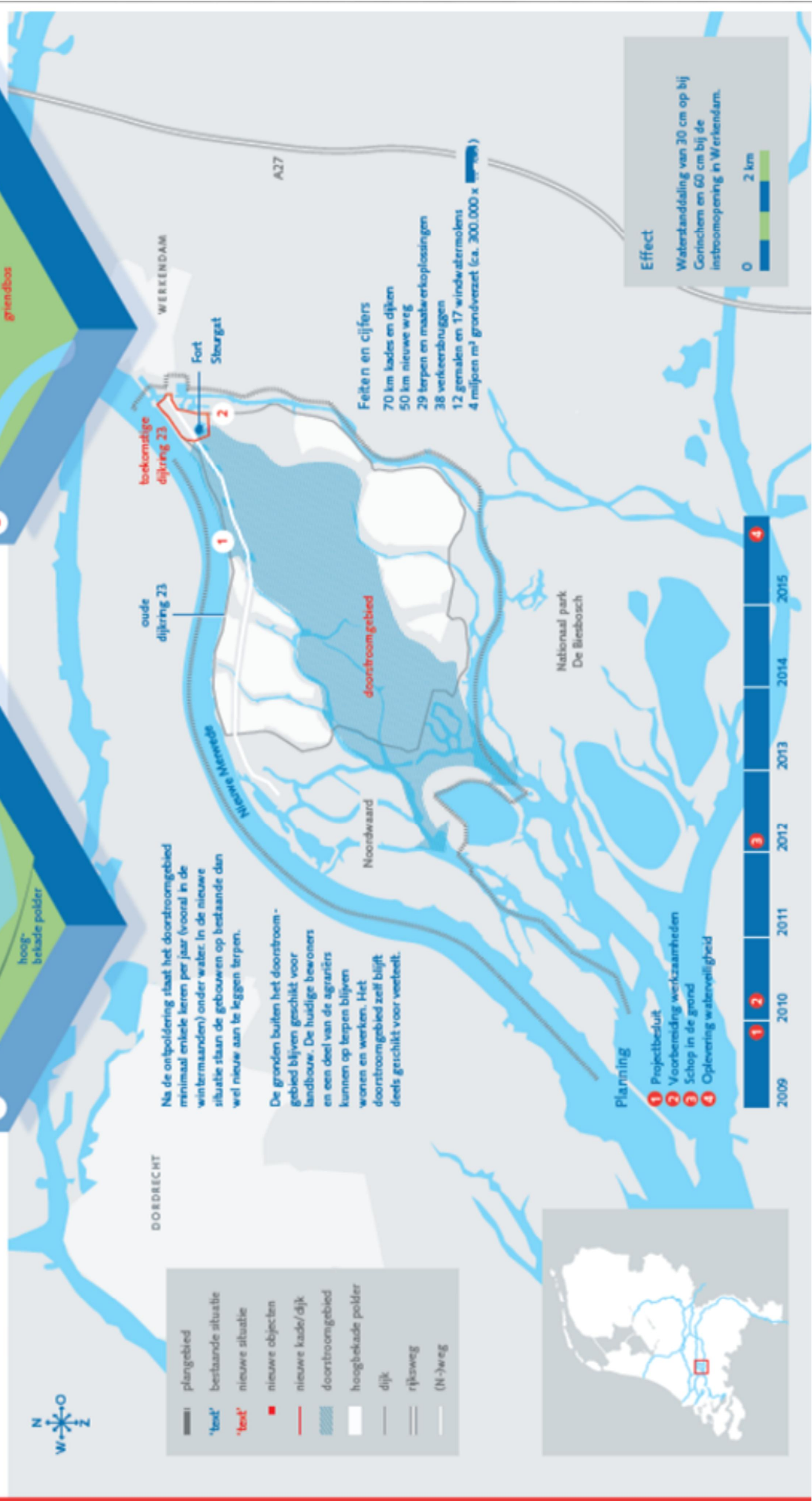
	plangebied
	'bestaande' situatie
	'nieuw' situatie
	nieuwe objecten
	nieuwe kade/dijk
	doorstroomgebied
	hoogbekade polder
	dijk
	rijsweg
	(N-)weg

Na de ontpoldering staat het doorstroomgebied minimaal enkele ertjes per jaar (vooral in de wintermaanden) onder water. In de nieuwe situatie staan de gebouwen op bestaande dan wel nieuwe aan te leggen terpen.

De gronden buiten het doorstroomgebied blijven geschikt voor landbouw. De huidige bewoners en een deel van de agrariërs kunnen op terpen blijven wonen en werken. Het doorstroomgebied zelf blijft deels geschikt voor veeteelt.

Feiten en cijfers

- 70 km kades en dijken
- 50 km nieuwe weg
- 29 terpen en maateer oplossingen
- 38 verkeersbruggen
- 12 gemalen en 17 windwatermolens
- 4 miljoen m³ grindvezet (ca. 300.000 x 13m³)



Effect

Waterstanddaling van 30 cm op bij Gorinchem en 60 cm bij de instroomopening in Werkendam.



Bijlage 2 Resultaten uitgezette vragen

Hieronder de resultaten van de uitgezette vragen.

aannemer
beheerder
opdrachtgever

<p>Wat ging goed m.b.t. de gemalen in de Noordwaard?</p> <p>De gerealiseerde gemalen voldoen aan de gestelde eisen en geven goede invulling aan de doelstelling ruimtelijke kwaliteit.</p> <p>-1- De vormgeving van de gemalen is erg goed/mooi. -2- De afstemming in het kader van OenO (bespreken restpunten en discussiepunten) met WSRL, CNW en RWS is vroegtijdig opgepakt en verloopt zoals we van te voren hadden in geschat. Er zaten ook mindere kanten aan. Zie 3 en 4.</p>	<p>Heb je er een verklaring voor dat dit goed liep?</p> <p>RWS heeft ism het waterschap veel technische eisen gesteld aan het functioneren van de gemalen en het watersysteem in de hoog bekade polders. De architectonische vormgeving is ingevuld door de aannemer.</p> <p>- ad 1- de vormgeving is binnen het DenC-contract vrij gelaten en opgepakt door de aannemer. Die heeft hiervoor gerenomeerde architecten ingeschakeld. De architecten hebben hun rol goed gespeeld, en daar waar nodig was ook hun verantwoordelijkheid genomen. De aannemer buiten heeft zich geen vrijheden veroorloofd tov het DO (itt de kreekbruggen waar die vrijheden wel zijn genomen en de architecten van de aannemer niet hun verantwoordelijkheid hebben genomen).</p> <p>- ad 2- in een vroegtijdig stadium is binnen het projectteam onderkent dat het oplevering en overdrachtsproces ene project op zich is. Dit heeft daarom ook meteen de aandacht en de ruimte gekregen, om goed op te zetten. Vervolgens hebben ook alle stake-holders (toekomstig beheerders, CNW) meegewerkt. Hierdoor is het mogelijk gebleken dat een restpuntenlijst mbt de gemalen waar meer dan 100 punten op stonden, weg gewerkt is naar een lijstje met op dit moment nog ca. 7 punten. Waarvan het nu mijn inschatting is dat ze allen als restpunt opgelost gaan worden.</p>
<p>- Realisatie is goed en vlot verlopen. De inpassing in de omgeving en gebruik van materialen in overleg met architecten. 1) Samen met toekomstig beheerder opstellen van vraagspecificatie 2) Betrekken beheerders bij het toetsen en de overdracht. 3) Deskundige (onder)aannemer gekregen op het gebied van gemalen (GMB, Vopo, Modderkolk, etc). Technisch deskundige partijen. 4) Vormgeving als EMVI; gemalen zien er karakteristiek uit. Heel veel is er goed gegaan. Mede door de vrij uitgebreide beschrijving van eisen (van WSRL) in het TVG heeft WSRL precies gekregen (qua installaties) wat het zich van tevoren heeft gewenst. Er zaten voor WSRL geen verrassingen bij. Maar daar moet bij aangetekend worden, dan WSRL de aannemers op vele punten geen ruimte gaf om zelf keuzes te maken. SBB kreeg dezelfde gemalen. Omdat SBB van tevoren nauwelijks eisen aan de gemalen stelde, werden hun verwachtingen veruit overtroffen.</p>	<p>- Het tijdig afstemmen van raakvlakken tussen Beheerder-OG-ON. Vanaf de tender was duidelijk dat de gemalen herkenbaar moesten zijn. 1, 2 en 4 bewuste keus. Punt 3 geluk/meevaller??</p> <p>WSRL heeft vrij exact omschreven aan welke specificaties (met name op het gebied van elektrotechniek en procesautomatisering) de gemalen diende te voldoen.</p>
<p>De overlegstructuur: inhoudelijk via O&O overleg, hoofdlijn en proces via Beheerdersoverleg, begeleiding op projectmanagersniveau en bestuurlijke begeleiding (BBC), inclusief een onafhankelijk paralleloverleg over de lopende gang van zaken (relatie, proces en inhoud) (NB mijn bijdrage kwam pas relatief aan het eind van het project. Over planvorming en contractvorming e.d. t.a.v. gemalen kan ik dan ook niets aangeven) Over het algemeen een positief eindresultaat: robuuste gemalen. informele overleggen tussen ontwerper ON en Techniek OG</p>	<p>Vertrouwen over en weer</p> <p>Gedetailleerde eisen in het UAV-GC contract. ON had door welke issues er speelden en wat wel en wat niet tot acceptatie zou leiden. ON dacht mee met OG. Dit was met name het gevolg dat OG in een vroegtijdig stadium de eisen en wensen van toekomstige beheerder van de gemalen (waterschap) met ON had doorgenomen en zorgen en risicoc's die toekomstige beheerder zag heeft gedeeld.</p>
<p>De uitvraag was voorzien van een duidelijke hoofdset eisen met een aanvullend subeisenet (technisch voorschrift gemalen) die erg gestructureerd was opgezet. Dit gaf een goede basis</p>	<p>duidelijk opgeschreven; herkenbare structuur. Op detailniveau was er wel verschil met een UAV-GC structuur maar dit was 'managebaar' door erover te praten met OG.</p>

<p>Wat ging niet goed?</p> <p>De vertaling van de eisen door de aannemer is niet altijd conform verwachting van de belanghebbenden uitgevoerd.</p> <p>-3- De overleggen/onderhandelingen met het WSRL verliepen niet altijd naar tevredenheid. Zowel in de technische fase (afstemming DO en UO),</p> <p>-4- als in de OenO-fase</p>	<p>Heb je er een verklaring voor dat dit niet goed liep?</p> <p>Direct na gunning had de opdrachtgever ism het waterschap het pakket aan eisen moeten toelichten aan de opdrachtnemer. Daarnaast had de opdrachtnemer ism diens architect het gedachtegoed achter de aanbidding moeten toelichten, zodat vroegtijdig naar een optimale oplossing toegewerkt had kunnen worden.</p> <p>Ad 3 en 4: WSRL:</p> <ul style="list-style-type: none"> - is gedurende het proces terug gekomen op contracteisen; - snapt de manier van aanbesteding en sturen op afstand door RWS minder goed - blijft nieuwe punten opwerpen die in hun ogen niet goed zijn, na ieder overleg als het gevoel er is dat alle restpunten zijn geadresseerd, komt er met een kerende mail weer een lijst met een x aantal punten. - pas laat in het stadium worden er opmerkingen gemaakt tav het ontwerp mbt beheer en onderhoud. Dat zijn dan punten die niet altijd meer makkelijk op te lossen zijn. <p>RWS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ook wij hebben moeten leren communiceren met het WSRL. Als er geen nieuws is mbt planning, of ontwerpen is dat voor het WSRL ook nieuws en moeten wij communiceren. - om die reden hebben we bewust weer de banden met het WSRL aangehaald, om als er punten zijn deze wel snel te bespreken. Dit zijn overleggen op mijn niveau met Pieter en Harald, maar ook tussen bijv. Sander en de toekomstig beheerders, eventueel aangevuld met Harald/Pieter.
<p>- Het niet tijdig afstemmen van alle raakvlakken tussen Beheerder-OG-ON. Dit is op voorhand dan ook niet volledig te ondervangen.</p> <p>Echter doordat Beheerder geen contractuele relatie heeft met ON is het afstemmen van aanvullende contractscope moeizaam.</p> <p>De combinatie tussen contractvorm UAV-GC en de technischvoorschrift Gemalen. Tw. functioneel specificeren versus een voorschrift c.q. "bindende wens" van de beheerder. De afstemming tussen de verschillende partijen. Bij gemaal komen veel belangen bij elkaar (waterschap, pompleverancier, architect, betonbouwer, wegenbouwer en installateur). Het integrale ontwerp had beter gemoeten.</p> <p>1) Discussies ten aanzien van vortex/dompeldiepte en waaiers hebben doorgelopen tot en met de uitvoering. Aanpassingen zijn dan extra duur en/of niet meer mogelijk (dit laatste kan ook een voordeel zijn).</p> <p>2) Formeler aangeven dat RWS bepaalde zaken niet voor eigen rekening gaat uitvoeren; nu blijven de punten te lang hangen (t/m oplevering en overdacht).</p> <p>GMB (onderdeel van CNW) is een ervaren gemalenbouwer, maar geen ervaren gemalen ontwerper. De planning van de ontwerpactiviteiten liepen niet op de wijze zoals adviesbureaus (en dus ook WSRL) gewend zijn dat dit verloopt. De wens was om eerst alle keuzes te maken en pas dan te bouwen. GMB daarentegen begon al met bouwen terwijl nog niet alle keuzes waren gemaakt. RWS heeft dat (tegen het advies van WSRL en RHDHV) toegestaan. Hierdoor zijn er enkele issues opgetreden (dompeldiepte, krooshekreiniger), die te lang hebben voortgeduurd (en daardoor veel inspanningen hebben gekost) om dit af te handelen. Een ander issue (ontwerp EPA-installaties) is gelukkig wel goed afgelopen omdat de ontwerper en bouwer (Modderkolk) goed bekend was met eisen van WSRL. Maar het had zomaar ook anders kunnen oplopen. Ik denk dat de keuze van RWS om het in deze gevallen 'de verantwoordelijkheid van de opdrachtnemer' te laten zijn, mede is ingegeven door de SCB cultuur in de infra sector die toch iets anders is dan de SCB cultuur in de watersector. Deze laatste cultuur is wat minder afstandelijk en iets meer sturend omdat er meer projectspecifieke eisen en wensen van opdrachtnemers zijn dan in de infrasector. Dit wordt (denk ik) mede veroorzaakt door het feit dat in de watersector de opdrachtnemers ook de toekomstige beheerders en onderhouders zijn.</p> <p>Verder is informatieverstrekking door ON over planning van de bouw van de gemalen zeer slecht (want niet of nauwelijks gegeven). Daardoor werd het voor mij (als toetsers) vrijwel onmogelijk gemaakt de bouw daadwerkelijk te volgen. Beheer restpunten verliep aanvankelijk zeer slecht. Pas na meerdere keren aandringen (RWS) werd er door ON pas werk van gemaakt. Idem voor samenstelling Gebruikersdossier.</p>	<p>Zie bovenstaande.</p> <p>ledereen was op z'n eigen werkgebied geplaatst en had z'n handen vol. Om vervolgens ook over de schutting te kijken en samen iets af te spreken valt niet mee, als de tijd kort is en het geld op.</p> <p>1) Tijdens ontwerpfase niet gezien dat dit een groot issue zou kunnen worden icm ziekte van de persoon bij het waterschap die hiermee de grootste moeite had. Het punt is derhalve te lang blijven liggen.</p> <p>2) Elkaar toch willen "sparen", hetgeen op de lange termijn niet handig is.</p> <p>Opdrachtnemer is meer een bouwer dan een ontwerper. Ontwerpmethodiek van ON sluit niet aan bij ontwerpmethodiek van adviseur RWS en toekomstige eigenaar. Suggestie om ontwerpessies te houden alvorens definitief ontwerp goed te keuren (waarin ON keuzes kon toelichten en toekomstig beheerder vragen en opmerkingen zou kunnen stellen) zij uiteindelijk niet gehouden. Verschillen in SCB cultuur tussen ON en adviseur RWS en toekomstige eigenaar.</p>
<p>De ontwerpen (definitief, uitvoering e.d.) werden (deels) niet (planmatig/gestructureerd) aangeleverd c.q. afgetikt.</p> <p>Het proces m.b.t. veldopnamen/-bevindingen werd niet soepel doorlopen.</p>	<p>Een heldere planning en zicht op goedkeuring ontbrak deels.</p> <p>In het veld werden discussies gevoerd (al dan niet restpunt, discussiepunt e.d.) tussen verkeerde partijen (aannemer en "adviseur" (waterschap) i.p.v. met opdrachtgever), waardoor het proces niet soepel liep. Deels ligt dit denk ik ook aan het feit dat de contracteisen niet scherp in beeld zijn (deels doordat er veel tijd tussen gunning contract en oplevering zit en deels doordat er een grijs gebied kan ontstaan door de contract vorm (wat is goed en wat is goed genoeg).</p> <p>Ik vermoed dat Rijkswaterstaat niet gewend is om tijdens de voorbereiding en uitvoering de eindgebruiker (beheerder) er intensief bij te betrekken.</p>
<p>Communicatie van Rijkswaterstaat naar waterschap.</p> <p>Toekomstige beheerder had een rol als toetsers (ter acceptatie van documenten) om overdracht soepel te krijgen. rol toetsers en toekomstige beheerder liepen door elkaar heen (optimalisatie kon zodanig geïnterpreteerd worden dat deze (net) niet in contract paste, bijgevoegd dat men als beheerder deze oplossing liever niet had. Toetsers/beheerder vroeg om beter onderbouwing dat optimalisatie gelijk was als aangeboden in contract.</p>	<p>Informele overleg tussen TM en ON leverde veel inzichten over en weer, maar de context hiervan kon niet goed aan toetsers worden overgedragen waardoor toetsers toch weer te zwart-wit werd uitgevoerd. Hiermee kreeg je snel een herhaling van discussie. Als oplossing werd zelfs sessies met de toekomstige beheerder belegd opdat zij zouden instemmen met optimalisatie waarbij telkens weer andere personen waren betrokken. Uiteindelijk leverde dat frustaties bij ON op omdat weliswaar in informeel overleg criteria helder waren, maar toetsers wou dit bewijsbaar op papier zien en beheerder werd in de positie gezet om er ook nog eens wat van te vinden.</p>
<p>De eisen vanuit beheerders zijn door OG verwerkt in de Vraagspecificatie en bijbehorende stukken. Tijdens het proces bleek dat beheerders moeite hadden met deze afstand tot de ontwerpend aannemer. Ik zou pleiten voor 'open-tafel-toetsen' van OG, ON en toekomstig beheerder gelijktijdig. Als er dan verwarring ontstaat en/of extra wensen op tafel komen is dit voor alle betrokken gelijktijdig helder en kan hiernaar worden gehandeld.</p>	<p>RWS wilde invloed stakeholders zelf regisseren maar de stakeholder leek hier nog niet helemaal klaar voor.</p>

<p>Wat heeft jou het meeste energie gekost? Het stroomlijnen van de grote hoeveelheid aan opmerkingen op de te accepteren en te toetsen documenten.</p> <p>- De overleggen met het WSRL geven niet altijd energie. De flegmatieke houding slaat de bruisende energie soms dood. - De vele overleggen die nodig zijn met WSRL om alle opmerkingen te trechteren, op te lossen en kijken hoe om te gaan met de steeds nieuwe punten.</p>	<p>Heb je suggesties voor verbetering? Kies vooraf nog bewuster hoe je (delen van) een contract op de markt zet en toetst. Plan direct na gunning sessies in voor het delen van verwachtingen. Betrek beheerders en onderhouders bij het opstellen van het contract. Leg zaken die je wilt hebben met specifieke eisen vast en specificeer het overige functioneel</p> <p>- Transparante communicatie, - bewuster omgaan met BenO in een eerder ontwerp stadium - OenO-proces vanaf start realisatie oppakken. Dan kweek je bij RWS, aannemer en beheerder ook meteen het bewust zijn dat het beheerd moet worden en kunnen logische, kleine foutjes makkelijk opgepakt worden.</p> <p>Uiteindelijk blijft het ook mensen werk. Met de verandering van TM-er bij de CNW zijn bepaalde afstem-dingen/raakvlakken nu makkelijker.</p>
<p>Inhoudelijk afstemmen van de dossiervorming van gebruikersdossier / afleverdossier. Het niet meer kunnen meebewegen richting de integrale oplossing. "Kunnen" op het gebied van techniek en planning, maar ook "kunnen" tussen de oren.</p>	<p>- Neem beheerder zoveel als mogelijk mee in de contract vorming. - Geef beheerder in de ontwerpverificatie een actieve rol. Zet mensen boven het vakinhoudelijke teams (zowel ontwerp als uitvoering) die kunnen samenbinden en de hele dag naar het geheel kijken. Echter wel met voldoende vakkennis om keuzes te maken en goed de discussies kunnen leiden!</p>
<p>1) Discussie omtrent vortex/dompeldiepte en waaiers 2) Moeilijk om afspraken te maken met inhoudelijke mensen van het waterschap. Altijd ruimte zoeken om er op terug te kunnen komen. 3) Hoekig gedrag van aannemer tijdens ontwerpfase. Vortexdiscussie had met iets meer beton en diepere put voorkomen kunnen worden. Op het randje ontworpen. 1. Nagaan of resultaten ontwerp c.q. uitvoering daadwerkelijk voldoen aan eisen. Verificatiematrix was lastig 'te volgen' doordat het lastig te doorgronden was. Ik ben zelf met kleurtjes (markes) en aantekeningen (rode geschreven tekst) gaan werken om het voor mezelf overzichtelijk te houden. Het zou fijn geweest zijn als er een elektronisch raadpleegbaar bestand geweest zou zijn, waarop filters toegepast zouden kunnen worden. 2. ON maakte in 1e instantie slecht inzichtelijk wat zij precies met opmerkingen hebben gedaan. Dat is later verbeterd doordat er reacties op toetsverslagen meegezonden werden. 3. Afhandeling van enkele issues (zie hiervoor) heeft veel tijd en inspanning gekost. Voor mezelf kost het niet zoveel energie/tijd. Wel kreeg ik signalen over te lange discussies over "futiliteiten" (zaken staan niet in contract dus komen ze er niet, ook al kost het discussiëren meer tijd (lees: geld) dan dat het uitvoeren van de beoogde maatregel an sich). Daarnaast kostte de "velddiscussies" (restpunten, discussiepunten - zie voorgaand punt) veel energie.</p>	<p>Niet op de stoel van de aannemer gaan zitten (deze ontwerp), maar liever een stevige discussie tijdens het ontwerp dan in de uitvoering. Dit staat deels haaks op het beleid van RWS om geen ontwerpen meer te accepteren/ te toetsen.</p> <p>1. Bij dit type werken (die ook nog eens eigendom worden van derden) is het verstandig om vast te houden aan de scheiding ontwerp / uitvoering en de overgang naar de volgende fase af te sluiten met een ontwerpessie, waarin ON aan OG kan uitleggen hoe ze tot het ontwerp zijn gekomen en kan OG nog vragen stellen en eventueel nog wensen uiten (die dan nog vaak zonder meer kosten meegenomen kunnen worden) 2. Persoonlijk zou de mogelijkheid tot een bredere inzet (dan alleen toetsen) hebben kunnen leiden tot een reguliere aanwezigheid in Werkendam. Dit zou een grotere betrokkenheid hebben kunnen creëren.</p> <p>Zorg dat de rollen helder zijn en ook als zodanig worden gehanteerd (m.n. met het oog op de "velddiscussies" - opdrachtgever mag zich hier steviger neerzetten). Probeer samen te ontwerpen = opdrachtgever (RWS) en "adviseur" (Waterschap) samen opdrachtnemer (Aannemer). Zoek spelers en contractvorm die dit mogelijk maken. Ontwerp integraal (kijk over je eigen discipline grenzen heen; bij gemalen liggen watergangen die ook onderhouden moeten worden, schouwpaden, op- en afritten kunen zowel voor dijken als waterlopen gebruikt worden, bij gemalen kun je ecologie nog meer integreren, e.d.). Ontwerp o.b.v. onderhoud met als motto: als je het niet doelmatig kan onderhouden, leg het dan niet aan. bij wijze van spreken: daag de architect/ontwerper uit tot een doelmatig ontwerp, dat daarna leidt tot een juiste inpassing.</p>
<p>De soms gebrekkige communicatie en de starre houding van de aannemer en Rijkswaterstaat bij tekortkomingen in het eindresultaat. Het voorkomen van (extra) kosten lijkt meer prioriteit te hebben dan de gebruiksvriendelijkheid van de gemalen voor de beheerder.</p>	<p>Niet per definitie een UAV-GC contract toepassen, maar in een open discussie bepalen wat de beste besteksvorm is. In het geval van de gemalen was het voor de beheerder mogelijk beter geweest om een traditioneel bestek op de markt te brengen.</p>
<p>Er werd niet gedacht in term van 'best for project' maar meer in 'best for me'. Dit gold voor alle partijen. Discussie vond plaats vanuit standpunt "maar ik heb alles al zo goed mogelijk bewezen" en "ik mis nog een dingetje, dus ik accepteer nog niet". Men heeft zich niet verplaatst in standpunt van de ander en meegedacht naar een oplossing die recht deed aan 'best for project'. Als OG moesten we op zoek naar oplossingen waarbij de standpunten van de partijen niet werden verlaten, maar die de partijen dwongen de uitkomst ervan te accepteren.</p>	<p>af en toe eigenbelang op zij zetten en eens een keer meedenken met (verplaatsen in) het belang van de andere partij. waarom vinden zij dat zo en wat zou er gebeuren als ik vanuit hun standpunt meebeweeg, om daar vandaan het gesprek weer op te pakken.</p>
<p>zie ook 'niet goed'. Daarnaast speelde een inhoudelijk issue over de wijze waarop de werking van de pompen aangetoond werd. Hoewel hier in gezamenlijkheid met RWS een aanvullende afspraak over is gemaakt met gebruik van een beproeving was zelfs daarna het verkrijgen van de acceptatie heel moeizaam. Hier ben ik van mening dat RWS als OG zich te veel terugtrok en de ON met de stakeholder eea liet uit uitvechten zonder zelf stelling te nemen. Dit droeg niet constructief bij aan het werk.</p>	<p>Gebruik van aspecten als RAMS, LCC e.d. zijn bij noordwaard wel gevraagd maar niet op een bruikbare wijze. Er waren aantoonbaarheidsverplichtingen maar in dit ontwerp vraagstuk waren door andere redenen (op zich relevante en begrijpelijke redenen) enkele hoofdkeuzes al zodanig gespecificeerd dat deze aspecten niet als echte ontwerp-middelen bruikbaar zijn. Het werden hierdoor meer 'verantwoordingsaspecten'.</p>

<p>Hoe zou je de interactie tussen alle betrokken mensen omschrijven?</p> <p>Door een starre en wantrouwende houding van de toetsers heb ik de interactie als stug ervaren. De toetsers hebben een houding die te verklaren is uit een verleden met RAW-contracten. Alhoewel dit contract in de markt gezet is als D&C-contract was het pakket aan technische eisen groot. Het grote aantal specifieke technische eisen verklaart de houding van de toetsers, maar past niet bij D&C en toetsing obv SCB. Ondanks wat hierboven staat is dit goed. Het WSRL is betrokken en serieus, en alle discussiepunten en restpunten zijn wel bespreekbaar. Het proces duurt alleen lang en gaat erg traag.</p>	<p>Wat vind je van de manier waarop andere mensen hun rol invullen?</p> <p>Iedereen heeft zijn of haar rol altijd goed en correct ingevuld. Gezien het bovenstaande was het wellicht verstandig iets minder rolvast te opereren en meer als bouwteam samen te werken.</p> <p>Ik heb bewondering voor de rust waarmee Sander richting WSRL acteert. Communicatie blijft alleen wel een ding. Dat is iets (waar ook ik) altijd me bewust van moet zijn.</p>
<p>Positief en meewerkend. Zeer kritisch vanuit beheerder. Zie eerder antwoord m.b.t. samenwerking.</p>	<p>Beheerder zeer stellig. Echter heeft geen positie om aanvullende scope in opdracht te geven.</p> <p>Iedereen is zeer gedreven en motiveert. Men is eigenlijk iedere keer verrast dat het niet past. Het integraal vertrekken, per partij activiteiten uitvoeren en vervolgens weer integraal samenkomen blijft lastig.</p>
<p>Op genoemde strubbelingen na, toch wel prettige manier van samenwerking. Professioneel, met begrip voor elkaars rol.</p> <p>Als toetser heb je geen continuïteit van je activiteiten. Op gezette tijden krijg je resultaten van ontwerp en/of uitvoering ter toetsing. Toetsen van ontwerpen gebeurde altijd op afstand. Ik ervaarde het contact met het (RWS) team vluchtig, incidenteel en afstandelijk. Mijn (gevoel van) betrokkenheid is daardoor niet erg groot geweest.</p> <p>Hetzelfde geldt voor de contacten met vertegenwoordigers van WSRL en SBB (de toekomstige eigenaren). Hierdoor was ik niet in staat om een goede (intensieve) relatie met hen op te bouwen. Doordat we elkaars vakmanschap respecteerden, heeft het niet echt tot grote problemen geleid. Maar ik denk dat als er een intensiever contact mogelijk had geweest, dat e.e.a. soepeler had kunnen verlopen. Daar komt bij dat je als toetser de adviseur van RWS bent en je (regulier) dus eigenlijk geen contacten zou hoeven te onderhouden met deze partijen.</p>	<p>Zie boven.</p> <p>Als toetser heb ik weinig contact gehad met de contractmanager en de omgevingsmanager. Eigenlijk alleen vanwege vragen of bij (contract) issues. Het meeste contact verliep via de toetscoördinator. Gezien de keuze waarop hier invulling aan is gegeven, verliep de interactie best goed. Ik zou het zelf prettiger hebben gevonden als er meer (informele) informatie uitwisseling over de gang van zaken mogelijk was geweest. Maar gelet op mijn (incidentele) inzet was mijn reguliere aanwezigheid in Werkendam niet mogelijk. Ook contacten met andere toetsers was er niet echt, zodat het leren van hun ervaringen niet mogelijk was.</p>
<p>Positieve grondhouding, maar vasthoudend in standpunten Ieder komt voor de belangen van de eigen organisatie op. Deze belangen zijn soms tegenstrijdig.</p>	<p>Op zich goed Soms te star. Meer begrip voor de knelpunten die de beheerder tegen gaat komen zou op zijn plaats zijn.</p>
<p>In principe waren de mensen welwillend en open en luisterend, maar er zat altijd een grote maar en reservering onder. Deze houding kreeg, hoe langer het proces duurde, meer en meer de overhand, met alle frustraties van dien.</p>	<p>In principe wel goed, behalve dat men bleef hangen in eigen belangen en niet in de modus van 'best for project' konden (wouden?) stappen om van daaruit naar gemeenschappelijke oplossingen te kijken.</p>
<p>In algemene zin was er een prima samenwerking binnen het ontwerp- en realisatieteam voor de gemalen en eveneens met de vertegenwoordigers van RWS. Bij de formele toetsmomenten vanuit RWS ontbrak het m.i. wel aan daadkracht/besluitvaardigheid zodra er verschil van inzicht ontstond (zie vorige vraag voor voorbeeld).</p>	<p>Rol beheerders was niet geheel zuiver (erg vragend; niet volledig committerend aan de vraagspecificatie). Rol vergunningverlening vrijwel zonder belemmeringen/beperkingen (relatief soepel)</p>

Bijlage 3 Analyse reacties

Om verder te komen in de analyse, bekijk ik de antwoorden eerst vanuit diverse brillen. Ik hanteer de volgende brillen:

1. Procedures
2. Waar staan de betrokkenen voor
3. Raakvlakken
4. Cultuur, houding en gedrag

De brillen geven wel verschillende invalshoeken. Hiermee dwing ik mezelf om meervoudig te kijken en ontstaat een zo rijk mogelijk beeld dat in het vervolg benut kan worden. De analyse heb ik voorgelegd aan één van de betrokkenen, de begeleider van het oplever- en overdrachtsproces (bijlage 4).

1. Procedures

Achtergrond

In het project Ontpoldering Noordwaard is veel aandacht besteed aan procedures. In de beantwoording worden deze procedures bekend verondersteld. Voor de analyse is het van belang om de beantwoording aan te vullen met projectinformatie (eigen waarneming).

In de planstudie door Rijkswaterstaat is het waterschap één van de partners die betrokken was, omdat er dijken van het waterschap worden vergraven en ingegrepen wordt in de waterhuishouding. Voor de afronding van de planstudie zijn schriftelijke afspraken gemaakt over de verdeling van de beheerstaken na oplevering.

De contracteisen zijn opgesteld in overleg met het waterschap en voor de gemalen grotendeels aangeleverd door het waterschap. Voor de aanbesteding is het hele contract aan het waterschap toegevoerd, mondeling toegelicht en heeft het waterschap akkoord gegeven op de contracteisen. Verder zijn afspraken gemaakt over wijzigingen (bij grote wijzigingen vooraf contact, logboek van alle wijzigingen elk kwartaal gerapporteerd) en over toetsingen (bijdrage aan risicosessies en inzet van deskundigen van het waterschap bij toetsingen). In afwijking van de standaard contracten heeft Rijkswaterstaat ten behoeve van het waterschap voor de gemalen gedetailleerde contracteisen opgenomen (passend in het areaal van het waterschap) en zijn de ontwerpen ter acceptatie gevraagd (de aannemer moet de inhoudelijke ontwerpen dus ter goedkeuring voorleggen voor start realisatie).

Vanaf het begin van de uitvoering is er sprake van intensief overleg: veel informeel overleg tussen inhoudelijk deskundigen van aannemer en opdrachtnemer, periodieke overleggen tussen aannemer, Rijkswaterstaat en waterschap (samen met de andere twee beheerders), periodieke overleggen tussen projectmanager van Rijkswaterstaat en coördinator van het waterschap en periodiek overleg tussen directeur van Rijkswaterstaat en heemraad van waterschap Rivierland.

Vanaf 2,5 jaar voor oplevering is gewerkt aan een soepel en beheerst proces van oplevering en overdracht (O&O-proces). Daarin is door opdrachtgever, beheerder en aannemer vastgesteld voor welke objecten welke documenten nodig zijn, op welke manier de documenten worden gekeurd, welke acties de beheerder zelf op moet starten enz. Dit proces heeft onder andere een uitgebreide spreadsheet per object en lijsten met contractuele restpunten en discussiepunten opgesteld. Het laatste betreft punten die wel nodig of wenselijk zijn, maar niet in het contract zijn opgenomen. De stand van zaken is diverse keren in een brief vastgelegd.

Trigger in dit hele proces is de gezamenlijke ambitie om oplevering (van aannemer aan Rijkswaterstaat) op dezelfde dag te laten plaatsvinden als de overdracht (van Rijkswaterstaat aan de drie eindbeheerders, waaronder waterschap Rivierenland): 1 oktober 2015.

Analyse van de antwoorden

Naar aanleiding van de antwoorden valt de centrale rol van Rijkswaterstaat op; de interactie tussen aannemer en waterschap verloopt altijd via Rijkswaterstaat. Er is geen formele relatie tussen Combinatie Noordwaard en waterschap Rivierenland, mede ingegeven door de angst van Rijkswaterstaat dat het waterschap wijzigingen zou opdragen aan de aannemer (expliciet benoemd bij de vaststelling van de contracteisen).

Het proces wordt door veel mensen positief gewaardeerd (samen met beheerders contracteisen opstellen, tijdige afstemming over raakvlakken tussen beheerder-opdrachtgever-opdrachtnemer, inbedding met overleggen op alle niveaus). Er zijn suggesties voor verbetering, juist op het gebied van de raakvlakken tussen de verschillende partijen, o.a. gezamenlijke ontwerpessies, vakinhoudelijke teams (los van de organisatie van herkomst), duidelijke overgangen tussen ontwerp en realisatie en meer duidelijkheid over de rollen.

Vasthouden uit deze analyse:

- Er is sprake van een stevig en goed doordachte processtructuur met als resultaat een tijdige oplevering en overdracht (1 oktober 2015)
- Rijkswaterstaat heeft zo'n centrale rol in dit proces dat de (inhoudelijke) contacten tussen aannemer en beheerder wel erg beperkt zijn.

2. Waar staan de betrokkenen voor

Achtergrond

Elke organisatie staat voor andere belangen; iets vergelijkbaars geldt voor organisatieonderdelen en personen binnen organisaties. Waar iets of iemand voor staat, komt vaak aan het licht als er gevaar dreigt voor dit belang. Wat wil hij graag beschermen?

In grote lijnen: Combinatie Noordwaard heeft als opdrachtnemer belang bij een efficiënt proces van ontwerp en uitvoering (beschermt de voortgang), Rijkswaterstaat heeft als opdrachtgever belang bij het bewaken van het budget (beschermt de scope) en waterschap Rivierenland heeft als beheerder belang bij gemalen die zo goed mogelijk te beheren zijn voor zo laag mogelijke kosten (beschermt de kwaliteit).

Binnen de organisaties kunnen er ook weer verschillende deelbelangen zijn. Zo heeft de onderaannemer niet hetzelfde belang als Combinatie Noordwaard, omdat Combinatie Noordwaard als hoofdaannemer op veel meer terreinen te maken heeft met Rijkswaterstaat en waterschap Rivierland, bv. over de aan te leggen dijken en watergangen. En binnen het waterschap geldt hetzelfde: de beheerder van de gemalen heeft een beperktere focus dan de contactpersoon voor Rijkswaterstaat over het gehele project.

Analyse van de antwoorden

Het gevolg van de verschillende belangen wordt mooi verwoord in de volgende reactie:

Er werd niet gedacht in term van 'best for project' maar meer in 'best for me'. Dit gold voor alle partijen. Discussie vond plaats vanuit standpunt "maar ik heb alles al zo goed mogelijk bezwezen" en "ik mis nog een dingetje, dus ik accepteer nog niet". Men heeft zich niet verplaatst in standpunt van de ander en meegedacht naar een oplossing die recht deed aan 'best for project'. Als opdrachtgever moesten we op zoek naar oplossingen waarbij de standpunten van de partijen niet werden verlaten, maar die de partijen dwongen de uitkomst ervan te accepteren.

Kennelijk was het moeilijk om zich te verplaatsen in de belangen van de ander. Volgens deze respondent (werkzaam bij Rijkswaterstaat) heeft de opdrachtgever een belangrijke rol gespeeld om een weg te vinden.

Het is overigens de vraag of 'best for project' niet begint met het erkennen van elkaars belangen. Een andere respondent stelt onomwonden dat ieder opkomt voor 'de belangen van de eigen organisatie (...). Deze belangen zijn soms tegenstrijdig.' Dat is een terechte constatering. Het is niet nodig en ook niet bevorderlijk voor de voortgang om belangen te verdoezelen. Als betrokkenen niet helder zijn in hun belang, kan daar in het proces geen rekening mee worden gehouden. Het wordt pas een probleem als de betrokkenen 'blijven handen in de eigen belangen en niet in de modus van 'best for project' konden (wilden?) stappen om van daaruit naar gemeenschappelijke oplossingen te kijken'.

Binnen het project is een uitgebreid proces opgezet om met de verschillende belangen om te gaan. Er zijn veel overleggen gevoerd waardoor er wel voortgang is gemaakt. Uit de reacties ontstaat echter de indruk dat er wel overlegd is en dat het proces doorgedaan is, maar dat er te weinig begrip was voor elkaar. Voorbeelden: 'starre en wantrouwende houding van toetsers' (van het waterschap) – 'gebrekige communicatie en de starre houding van de aannemer en Rijkswaterstaat'.

Een grote rol speelt hierbij de contractvorm (design&construct / UAV-gc). De mensen van Rijkswaterstaat geven aan dat er ten opzichte van andere onderdelen binnen het contract zeer gedetailleerde eisen zijn meegegeven. De mensen van het waterschap vinden dit niet ver genoeg gaan, zij geven aan dat je niet per definitie een UAV-gc contract moet kiezen, maar dat je de contractvorm in een open discussie moet bepalen. Er wordt ook gesuggereerd dat deze gedetailleerde eisen de mensen van het waterschap mogelijk op het verkeerde been hebben gezet en zich zijn gaan gedragen alsof er sprake was van een RAW-contract.

Ook tijdens de uitvoering van het contract was het zoeken naar de juiste verhouding (niet op stoel van de aannemer gaan zitten – beheerder rol geven als toetsers – integraler ontwerp moet beter – beheerder heeft geen contractuele positie). Gaandeweg is een modus gevonden waarin samen opgetrokken is; volgens sommigen is deze modus pas te laat gevonden (tijdens uitvoering i.p.v. tijdens ontwerp). Het advies is om – ondanks de contractvorm – samen te ontwerpen, bijvoorbeeld in de vorm van een bouwteam.

Er wordt naar Rijkswaterstaat als opdrachtgever gekeken om voortgang te krijgen (opdrachtgever mag zich in discussies steviger neerzetten). Volgens een andere heeft de opdrachtgever deze rol ge-

nomen door op zoek te gaan 'naar oplossingen waarbij de standpunten van de partijen niet werden verlaten, maar die de partijen dwongen de uitkomst ervan te accepteren.'

Vasthouden uit deze analyse:

- er zijn verschillende (deel)belangen, wees daar duidelijk over naar elkaar en blijf daarover in gesprek
- keuzes uit het verleden (in dit geval de contractvorm) zetten hun stempel op het vervolg; wees daarop alert en blijf in gesprek over de consequenties daarvan
- is het mogelijk om meer en in een eerder stadium gezamenlijk op te trekken? Bv. vanuit de psychologie van samenwerking: kun je met elkaar iets gemeenschappelijks krijgen waarbij je met elkaar nadrukkelijk nagaat hoe je met de verschillende achterbannen om gaat?

3. Raakvlakken

Achtergrond

Als je knipt, moet je plakken, dat hoort bij organiseren. Er is een duidelijke taakverdeling tussen de verschillende partijen (financiering, ontwerp en bouw, beheer). Ook binnen de partijen is er weer een taakverdeling (bv. bij Combinatie Noordwaard: architect, ontwerper, betonbouwer en installateur). Specialisatie niet te voorkomen om dergelijke opgaven te realiseren, maar dat moet wel weer bij elkaar worden gebracht. Daar waar deze organisaties elkaar tegenkomen – in dit geval rond de gemalen – moeten procedures worden afgesproken om gezamenlijk tot resultaat te komen.

Dergelijke procedures zijn goed te herkennen in dit proces. Op voorhand zijn contracteisen opgesteld, waarbinnen ontworpen moet worden. De aannemer moet aantonen dat aan deze eisen wordt voldaan, Rijkswaterstaat en waterschap toetsen hierop. Uitgebreide afspraken zijn gemaakt over oplevering en betrokkenheid van de beheerder tijdens de uitvoering, al voor aanvang in de zogenaamde beheerdersbrieven en gedurende het project in het proces van oplevering en overdracht (O&O). Zie ook onder het kopje proces. Overigens is voor het O&O-proces een ervaren procesbegeleider ingeschakeld die periodiek bij de verschillende partijen de 'temperatuur van het water meet'; dit gaat juist niet om procedurele aspecten maar om de beleving en om 'hete aardappels'.

Analyse van de antwoorden

Uit de reacties blijkt dat er op de raakvlakken heel veel goed is gegaan, waarschijnlijk mede door het uitgebreide proces dat in de loop van de tijd is ontstaan. Nadeel van het uitgebreide proces is dat ze lang duren en traag zijn.

Positieve reacties over de betrokkenheid van beheerders bij het opstellen van het contract (trouwens ook een negatieve reactie), de toetsing en de overdracht en over de overlegstructuur (inhoud en proces).

Op dit vlak zijn er ook suggesties voor verbeteringen, o.a eerder de verwachtingen delen, meer communiceren, gestructureerdere faseovergangen (bv. van ontwerp naar uitvoering), zorgen dat er tijd overblijft voor interactie (te druk met eigen werkgebied), fysiek dichterbij elkaar zitten. Qua communicatie zijn er concrete suggesties: op de fase overgangen (na gunning) en na afronding van het ontwerp bij elkaar zitten en alles goed met elkaar doornemen. Anderzijds zijn er ook mensen die vonden dat er teveel interactie was ('Als oplossing werd zelfs sessies met de toekomstige beheerder belegd opdat zij zouden instemmen met optimalisatie waarbij telkens weer andere personen waren betrokken. Uiteindelijk leverde dat frustraties bij ON op omdat weliswaar in informeel overleg criteria helder waren, maar toetsers wou dit bewijsbaar op papier zien.')

Vasthouden uit deze analyse:

- proces is nodig om raakvlakken tussen partijen en disciplines te beheersen
- organisaties doen niks, het zijn de mensen die met elkaar samenwerken; communicatie is het sleutelwoord in deze processen
- het verloop van het proces en de afronding van issues was niet voor iedereen helder

4. Cultuur, houding en gedrag

Achtergrond

Binnen de verschillende organisatie is sprake van verschillende culturen of subculturen. Schein (1992) hanteert als definitie voor organisatiecultuur: 'een patroon van gedeelde basisaannames die de groep heeft geleerd bij het (succesvol) oplossen van problemen'. Het ligt voor de hand te veronderstellen dat bij de beheerder de nadruk ligt op behoud en voorzichtigheid vanwege de lange termijn belangen (langjarige verplichtingen voor beheer en onderhoud). M.a.w. de problemen uit de definitie zijn te omschrijven als beheersproblemen, zaken die over langere periodes op kunnen treden. Bij de aannemer en bij de projectorganisaties van Rijkswaterstaat zijn de problemen gericht op het op tijd ge-

reed krijgen van het project. Het verschil kan ook worden omschreven als een routinematig versus projectmatig werken.

Analyse van de antwoorden

Vanuit het project (aannemer en Rijkswaterstaat) wordt de beheerder omschreven als 'zeer kritisch' en 'zeer stellig', het is moeilijk om afspraken te maken (dat zijn mensen in een projectcontext wel gewend in het belang van het tijdig afronden) en het verschil in cultuur met betrekking tot inhoudelijke betrokkenheid (verwezen wordt naar de 'SCB (systeemgerichte contractbeheersing)-cultuur' en naar zwart-wit toetsen). Uit veel reacties blijkt onbegrip over en weer ('te star', 'vasthoudendheid in standpunten', 'hoekig gedrag', 'altijd ruimte zoeken', 'flegmatieke houding'). Interessant is de opmerking dat het energie gaat kosten als er niet meer bewogen kan worden naar een integrale oplossing ('"Kunnen" op het gebied van techniek en planning, maar ook "kunnen" tussen de oren.').

De grondhouding is overigens wel positief en er is sprake van een prettige samenwerking. Belangrijk is de opmerking dat de mensen in principe 'welwillend waren, open en luisterend, maar er zat altijd een grote maar en reservering onder. Deze houding kreeg, hoe langer het proces duurde, meer en meer de overhand, met alle frustraties van dien.' Op dit vlak wordt ook genoemd dat de aannemer door had welke issues belangrijk waren en daarin dacht de aannemer mee met de opdrachtgever; dit was een gevolg van het doornemen van de wensen van de beheerder door opdrachtgever en opdrachtnemer.

Ervaring speelt hierin een rol: het waterschap heeft weinig of geen ervaring met de contractvorm (design&construct), de onderaannemer GMB heeft geen ervaring met het ontwerp van gemalen (wel met bouwen), Rijkswaterstaat heeft enkele issues niet onderkend als belangrijk waardoor dit te lang heeft doorgezeurd.

Vasthouden uit deze analyse:

- een positieve grondhouding, prettige samenwerking en de bereidheid over de grenzen heen te kijken werkt positief op het procesverloop
- de verschillen in houding bij toetsingen (systeemgericht versus inhoudelijk) zijn vanaf het begin onderkend, maar blijven een rol spelen gedurende het project
- een negatieve beleving over houding en gedrag van de andere partij wordt niet vergeten en gaat gedurende het proces een belangrijker rol spelen

Niet vergeten

Wat mij persoonlijk opvalt:

- in de beantwoording wordt vooral aandacht gegeven aan zaken die beter kunnen; veel gaat goed, maar kan beter. Zaken die goed gaan zijn wellicht te vanzelfsprekend om te benoemen. Bij gemalen zijn er vergeleken met de meeste andere objecten ook meer strubbelingen.
- Het voordeel van projecten (niet routinematige klussen gefocused aanpakken) is een nadeel m.b.t. beheer: het project moet na afronding weer landen in de beheersorganisatie.
- In de beantwoording is geen aandacht voor geld, macht, status (calimero – zij zijn groot en ik ben klein). Speelt dit geen rol?
- Is de klant koning? Ter vergelijking: als ik een huis laat bouwen, kan de aannemer niet volstaan met het vragen van functionele specificaties voor start van de werkzaamheden en daar vervolgens aan vasthouden. Het vraagt een professionele leverancier (architect) die me helpt om de vraag specificaties te formuleren en me op een goede manier betreft bij de belangrijke keuzes. Maar: is de beheerder de klant? Complicatie: financier is niet gelijk aan de beheerder.
- Op diverse manier komt terug dat er nog meer en eerder inhoudelijke afstemming moet plaatsvinden. Toch is daar ook in de diverse projectfasen al veel aandacht aan besteed, zowel door informeel overleg als door formele correspondentie (contract en beheerdersbrieven). Meer en eerder kan natuurlijk altijd, maar de vraag is of dat voldoende oplevert (gegeven de beperkte middelen en het feit dat alle betrokkenen ook tijd nodig hebben om nut en noodzaak van pro-actieve afstemming te onderkennen).

Bijlage 4 Feedback procesbegeleider

Aan de procesbegeleider zijn de antwoorden van de respondenten (bijlage 1) en de ruwe versie van bovenstaande analyse voorgelegd. De volledige feedback van de procesbegeleider staat hieronder. Vervolgens heb ik deze reflectie geanalyseerd en verwerkt in het beeld van hoofdstuk 2.

Reflectie

Beste Jacco,

Bijgaand de antwoorden en beelden van mij. Ik heb het met plezier gelezen en beantwoord.

Algemene observaties zijn:

- Input respondenten van beheerder en ON is in vergelijking met de input van OG nogal beperkt
- Gedeelde waardering voor de trajecten die gemeenschappelijk zijn opgepakt (samenwerking techniek en beheer, O&O traject)
- In discussie over techniek van de gemalen (ontwerp etc) zie je dat het goed regelen van het proces aan de voorkant effect zou hebben gesorteerd.
- Cultuurverschillen tussen WSRL, RWS en ON spelen zeker een rol. Daarbij speelt mee dat bij WSRL een brede achterban is van verschillende disciplines, terwijl de OG/ON teams redelijk lean zijn.

Kenmerkende eigenschappen van de actoren:

Beheerder

Bedachtzaam, moet rekening houden met brede achterban van verschillende disciplines. Heeft doelstelling waterveiligheid en veilig werken hoog in het vaandel staan. De verantwoordelijken voor het project lijken anderzijds enige afstand te hebben tot hun 'bazen' en niet altijd zeker van wat zij verwachten. WSRL vindt het (mede door relatie met achterban en bazen) soms lastig vooraf glashelder aan te geven wat er (naast de technische specs van gemalen) integraal nodig is. Buiten techniek ook bv. beheer en onderhoud. Dat kan de wispelturigheid bijvoorbeeld rond de op poppende restpunten wellicht verklaren.

Verder is WSRL wel steeds betrokken geweest en bereid samen te werken. In combinatie met bovenstaande kan men soms wat 'stug' overkomen op de andere partijen. Dat verschilt natuurlijk wel van persoon tot persoon, van karakter tot karakter. De samenwerking in de driehoek beheerder, ON en OG is daarbij nog onwennig. "Wij hebben geen contract met de ON".

Je ziet als kenmerk ook het verschil in formeel en informeel handelen van WSRL. Dat is te waarderen omdat beide hand in hand gaan. Daar waar het minder voorspelbaar is voor de andere partijen, kan dat soms tot wrevel leiden, wat dan ook niet altijd terecht is.

Drijfveren: in het realiseren van een watersysteem ligt onze verantwoordelijkheid (eenheid, niet aan tornen), willen weten en kunnen meten (consistentie), (interne) harmonie over gekozen oplossing, niet snel confronteren, vasthoudend aan eigen leading principles, kwaliteit voor snelheid, het beste willen voor het gebied.

Oprachtnemer

Kenmerkend voor de opdrachtnemer is dat deze gefocust is op voortgang, snel meters maken en efficiënt werken. Onzekerheden of onduidelijkheden dragen daar niet aan bij. Anderzijds bieden die soms een kans. Inmenging in systemen van ON is uit den boze omdat dat tot extra werk en vertraging kan leiden waar men niet op zit te wachten. Vanuit die houding is alertheid geboden vanuit het oogpunt van de opdrachtnemer. Dat uit zich in een kritische houding t.o.v. alles wat van buiten komt en niet één op één uit het contract.

Daar waar in gezamenlijkheid kan worden geconstateerd dat er voordelen zijn voor alle partijen en ook voor de opdrachtnemer, is de bereidwilligheid groot om mee te werken. Dan speelt best for project zeker mee. De kritische houding verandert dan in veel gevallen in een pro-actieve houding.

Gaandeweg het project ontwikkelt die pro-actieve houding zich. Ook zie je dat er meerwaarde wordt gezien in de informele samenwerking met de beheerder(s) tijdens het project.

Het is mede de rol van opdrachtnemer om de scope en het contract te bewaken. Dat kan soms star of weinig flexibel overkomen. Het houdt het project wel transparant. Ook door heldere communicatie vanuit de ON.

Daar waar zaken nog niet voldoende zijn uitgekristalliseerd, is de aannemer terughouden met delen. Ik denk vanuit de drijfveer om te voorkomen dat daar dan te veel over gesproken moet worden. Bij een verder uitgewerkt verhaal zal dat minder zijn. Als je dergelijke zaken wel open en respectvol met elkaar bespreekt, kan dat wellicht juist wel bijdragen aan efficiëntie en het delen van verwachtingen.

Door één vast contactpersoon te bieden boven de disciplineleiders, zie je dat er over het algemeen eenduidig wordt gehandeld. Men spreekt met één mond en handelt daar ook naar (uitzonderingen daargelaten).

Drijfveren: resultaatgerichtheid, meters maken, alert, voorkomen van overbodige processen (efficiënt), informatie delen als dat voldoende doordacht is, gericht communiceren, binnen budget (bewaakende marge), confronteren is effectief in samenwerken, duidelijkheid.

Opdrachtgever

Kenmerkend voor OG is de regierol tussen ON en beheerder. ON wil van alles op de hoogte zijn en zorgen dat ON maakt wat beheerder verwacht. Het contract is daarbij uitgangspunt. Eventuele aanvullende wensen en eisen (zij het in beperkte mate) kunnen mogelijk ingevuld worden. In de regierol heeft OG steeds bewust bruggen geslagen tussen beheerder en ON (bij O&O heb ik dat zelf meegevoeld en een bijdrage kunnen leveren). Daarbij is OG soms kritiek ten deel gevallen, als doorhakken van knopen door OG uitbleef. Bijvoorbeeld vanuit oog van de beheerder dat OG teveel ruimte liet aan ON.

OG is helder in verwachtingen, zoekt bewust op wat nog niet helder is en probeert daar duidelijkheid in te scheppen in overleg. Issues snel op tafel is het adagium. Dat is (met enige weerstand in het begin) gewaardeerd door de andere actoren en we zien dat tijdwinst is gemaakt met het oog op de laatste fase van O&O.

Kenmerkend voor OG is ook de organisatie van de verschillende overleggen op de verschillende niveaus en de relatie daartussen. In andere projecten zie je dit soms verwateren waardoor in veel gevallen afstand ontstaat en transparantie onder druk komt. Dit is vooraf bewust en effectief ingestoken en tot het einde volgehouden. Ook de interne afstemming is goed, zodat OG eenduidig kan optreden (men valt elkaar bij). Continuïteit in de bemensing is een sterk punt van OG, die gezien haar positie van alles op de hoogte moet zijn. Anderzijds is opschalen waar nodig ook aan de orde geweest, waardoor cruciale trajecten geen vertraging opliepen.

Kenmerkend voor OG is verder de continue focus op de eindmijlpaal, 1 oktober 2015. Deze is echt leidend geweest voor het handelen en zal ook worden gehaald. Het delen van updates over Noordwaard binnen het team en de integrale bijeenkomsten in 2015 hebben daar zeker een positieve bijdrage aan geleverd.

Drijfveren: goed en eenduidig proces en planning (delen), multidisciplinair (loyaliteit), sturen op resultaat eindmijlpaal, ook flexibiliteit (ambitie), verbinden van actoren, pro-actief, mens/medewerkergericht, harmonie, betrouwbaarheid en consistentie.

Opvallend in relatie tot andere projecten

Positief:

- Betrokkenheid die is ontstaan met en tussen de verschillende actoren (ON, OG, beheerders)
- met goede opkomst bij overleggen die echt ergens over gaan (niet langer dan nodig)
- Continuïteit in gekozen aanpak (overleggen, trajecten)
- Focus op (potentiele) issues en die daadwerkelijk gezamenlijk bij de kop pakken
- Gezamenlijke focus vasthouden op eindresultaat en eindmijlpaal (niet op voorhand toegeven als het even tegen lijkt te zitten)
- Benutten van pilotopnames om helderheid te creëren voor aankomende soortgelijke opnames.

Verbeterpunten:

- Sommige hete aardappels toch te lang weggeschoven (had in proces wel duidelijker gekund) of wel besproken en niet door alle actoren geaccepteerd (bouwwegen langshele aandachtspunt).
- In techniek blijkbaar te weinig samengezeten over eisen, inhoud en proces (haal ik uit de input van de respondenten). Ook daar eerder multidisciplinair gericht bijeenkomen. Dat had veel ergeris kunnen voorkomen en suboptimale resultaten kunnen beperken. Stappen/proces hierop beter inrichten.
- Beheer- en onderhoudseisen vooraf beter bespreken, doordenken en als input voor contract/ontwerp aanleveren (nu discussie over onderhoudspaden en op-afritten).
- Het spel van informeel en formeel samenwerken vooraf nog beter doorleven met elkaar en leren aan te geven wanneer je iets niet begrijpt of onprettig vindt (is verbeterpunt, waar zeker al mooie slagen zijn gemaakt).

Analyse

De achterban van het waterschap is breed met veel verschillende disciplines. De personen die vanuit het projectteam aanspreekpunt zijn voor project lijken enige afstand te hebben tot hun 'bazen' en niet altijd zeker van wat zij verwachten. Daardoor is het voor hen lastig om vooraf glashelder aan te geven wat er (naast de technische specs van gemalen) integraal nodig is. Hoewel bij het opstellen van het contract door het projectteam de eisen m.b.t. de gemalen zijn 'opgehaald' bij het waterschap, zijn deze om deze reden nog niet volledig.

Belangrijk zijn de drijfveren van de betrokken waterschappers (vanuit karakter en vanuit de waterschapscultuur): harmonie over de gekozen oplossingen, kwaliteit voor snelheid en willen meten en weten.

De opdrachtnemer is gefocust op voortgang en bewaakt daarom de scope van het contract en wil overbodige processen voorkomen. Dat is ook de rol van de opdrachtnemer. Het kan even duren, maar als de inbreng van het waterschap voordelen oplevert voor de opdrachtnemer is er zeker bereidheid voor een pro-actieve houding. Gaandeweg het project ontwikkelt zich ook een pro-actieve houding. Medewerkers van de opdrachtnemer werken in het algemeen – in tegenstelling tot die van het waterschap! – met een conflictmodel: confrontatie is effectief in samenwerken.

Het opdrachtgeversteam slaat bewust bruggen tussen de wereld van de opdrachtnemer en het waterschap en probeert issues en onhelderheden snel op tafel te leggen. Vanuit het oogpunt van de beheerder krijgt de opdrachtnemer soms teveel ruimte. Er wordt goed gebruik gemaakt van de verschillende (overleg)niveaus – opschalen – en onderling afgestemd. Er wordt consistent gestuurd op de eindmijlpaal. Drijfveren van de medewerkers bij het opdrachtgeversteam zijn o.a. verbinden, multidisciplinair en procesmatig werken, mensgericht en betrouwbaar.

De procesbegeleider vergelijkt dit project met andere project. Positief is o.a. de betrokkenheid van alle actoren, continuïteit in de aanpak, focus op de (potentiële) issues en eindmijlpaal en het benutten van leermomenten (opnames). Verbeterpunten zijn het tijdig bespreken van hete aardappels, meer afstemming over techniek (afgaande op de reacties van de respondenten), beheer- en onderhoudseisen vooraf beter bespreken en het spel van informeel en formeel samenwerken beter met elkaar doorleven.

Vasthouden uit deze analyse:

- Het waterschap heeft een brede achterban, besliskracht van de contactpersonen is relatief beperkt.
- Verschillen in drijfveren bij de verschillende organisaties:
 - Waterschap – harmonie, kwaliteit en zekerheid
 - Opdrachtnemer – conflictmodel, snelheid en efficiënt werken
 - Opdrachtgever - verbinden / mensgericht, betrouwbaarheid en procesmatig
- Vergeleken met andere projecten valt de betrokkenheid van alle actoren op en de focus op potentiële issues. Tijdige afstemming en beslissen over inhoud, beheereisen en hete aardappels zou het proces verbeteren.

Bijlage 5 Reflectie door niet- betrokkenen

Reflectie door vier niet direct betrokkenen die wel ervaring hebben met dergelijke trajecten:

- twee uit de wereld van beheer die veel met projecten te maken hebben
 - assetmanager bij Enexis en
 - districtshoofd bij RWS-Midden Nederland en
- twee uit de wereld van de projecten die veel met beheer te maken hebben
 - projectmanager RWS Maaswerken
 - riviertakmanager Ruimte voor de Rivier, dossier oplevering

Geen van deze mensen heeft direct met de oplevering van Noordwaard aan het waterschap te maken. Elke reflector heb ik gevraagd naar de eye-openers (maximaal 3), aanbevelingen voor een toekomstig project (maximaal 3) en de valkuil die betrokkenen moeten vermijden. Daarbij heb ik ze gewezen op de uitgangspunten van hoofdstuk **Fout! Verwijzingsbron niet gevonden..**

Eye-openers

Instructie: Lees bovenstaande analyse aandachtig door. Wat zijn voor jou de eye-openers (maximaal drie!)?

1. Dat er zo weinig rechtstreeks contact is tussen aannemer en beheerder
2. Dat in een dergelijk contract de aannemer al kan gaan bouwen (blijkbaar) terwijl de beheerder nog niet geaccepteerd heeft.
3. Dat de beheerder moeite blijft houden met de wijze van contractbeheersing, terwijl ze hun eisen zo gedetailleerd hebben omschreven, maar nog niet gedetailleerd genoeg, aangezien ze steeds met aanvullende opmerkingen blijven komen.
4. Onbekendheid (over contractvorm en uitwerking daarvan) leiden tot onzekerheid en wanneer hierover niet (voldoende) wordt gecommuniceerd, vervolgens tot wantrouwen
5. De contractvorm vraagt een integrale KES van de beheerder. Dat vraagt bij de beheerders nog de nodige kennisinvestering en cultuuromslag
6. Spreken we bij dergelijke grootschalige ingrepen nog wel over een project met een duidelijk afgebakende scope en mijlpalen, of is hier veel meer sprake van een proces waarbij de outcome vaststaat, maar de output om deze te bereiken, nog niet? Het proces moet voorzien in kennisontwikkeling en -deling, een goede overlegstructuur en heldere escalatie- en besluitvormingslijnen
7. Dat de processtructuur met RWS als centrale rol goed heeft gefunctioneerd. Het is een complex project met veel partijen en belangen.
8. Het valt mij op de RWS, dat toch heel veel waardevolle asset in eigendom heeft, geen uitgebreide beheersorganisatie heeft. Natuurlijk zijn de gemalen wel van het waterschap maar ik zou verwachten dat RWS een grote beheerorganisatie heeft.
9. De beheerorganisatie (waterschap) en de opdrachtgeversrol (RWS) zijn twee aparte organisaties. Deze combinatie lijkt me een bron van mogelijke conflicten. Om in termen van een huis bouwen te blijven: ik ga een huis bouwen voor mijzelf maar iemand anders betaald het. Dan bestaat de kans dat ik allerlei eisen ga stellen zonder dat er een financiële prikkel is om dit wel of niet te doen.
10. Het blijven doorgaan met elkaar op basis van onzekerheden terwijl je dit zeer goed weet en ook weet wat de consequenties kunnen zijn (die je eigenlijk niet wilt). Onzekerheden op het vlak van een belangen: ieder heeft zijn eigen belang maar er is wel degelijk een gezamenlijk belang. Je noemt op pag. 7 het woord "angst". Dat is naast het punt waar je dat mee in relatie brengt in je analyse (welke ook bij mij speelde voor dat we het proces van Oplevering- en Overdracht hebben ingericht) ook te koppelen aan mijn punt dat onzekerheden niet genoemd worden uit angst voor tonen van zwakheid. Het is andersom: het is een teken van sterkte.
11. Dat de projectorganisatie en de beheerder nog zo gescheiden van elkaar opereren. Ze zijn beiden (ook de ON overigens) onderdeel van een keten. Je moet (enige) kennis hebben van de keten om je eigen rol te kunnen invullen en de waarde daarvan te bepalen voor de andere delen van de keten. De projectorganisatie (en daarmee ook de ON) realiseert een project om het beheer van het areaal weer op orde te krijgen en te houden. Die stap om over je ketengrens heen te kijken is daarmee zo essentieel.
12. Je noemt op bij punt 3 op pagina 9: "proces is nodig om raakvlakken beheersen". De eerste reactie is altijd dat we een procesje verzinnen om dan loopt het wel. Het is de combinatie van eigen gedrag (houding, wil, ambitie etc) en een hulpmechanisme (proces) die datgene

bewerkstelligt wat we willen bereiken. We hebben een goede wil maar die stok achter de deur is toch nodig. We moeten (en willen zelfs) op de vingers getikt worden of aangesproken worden. Dus een proces helpt ons. Waarom gaan we pas nadenken over dat harde rijden als we worden aangehouden door de politie (voor de ogen van anderen) en een flinke boete krijgen die we dan ook nog eens zonde van het geld vinden? Denk eerst eens na waarom je zo hard rijdt, voor wie, wat je er mee wint etc.

Aanbevelingen voor een toekomstig project

Instructie: Neem een toekomstig project in gedachten waarmee je mee te maken hebt vanuit de project- of beheersorganisatie. Welke aanbevelingen zou je naar aanleiding van bovenstaande tekst willen meegeven aan de betrokkenen (maximaal 3)?

1. Meer trilats organiseren, met aannemer, beheerder en opdrachtgever aan de hand van een duidelijke procesplanning
2. Dit voorbeeld benutten als illustratiemateriaal om beheerders (ruim voor de instemming met vraagspecs) een soort snelcursus te geven over:
 - a. formulering en doorleven van vraagspecs
 - b. wijze van contractbeheersing.
3. Organiseer instemming van de gehele achterban bij de beheerder door een echte coordinator beheer bij de afzonderlijke beheerders.
4. (H)erken de diverse belangen en vraag daarop door
5. Zorg voor goede escalatie- en besluitvormingslijnen; het project voorziet in alle belangen, tenzij anders besloten is.
6. Maak goede procesafspraken, maar verhef deze niet tot doel. Informele contacten zijn onmisbaar voor een goed lopend proces.
7. Wat bij Enexis goed werkt is dat de beheersrol en opdrachtgeversrol bij één partij zit (asset management). Daar wordt de hoe-vraag beantwoordt en vervolgens wordt dit in opdracht gegeven aan de uitvoeringsorganisatie (in termen van RWS denk ik het projectteam en aannemer) en die beantwoordt de hoe-vraag. Doordat beheer en opdrachtgever bij één partij is belegd behoudt men het overzicht van wat er gebeurt en kan men zowel budget, doorlooptijd, kwaliteit en capaciteit bewaken.
8. Doordat er veel partijen betrokken zijn is het belangrijk om zo voeg mogelijk een soort van multifunctioneel team op te stellen waar de betrokkenen met het juiste mandaat in vertegenwoordigd zijn. Hier moet dan uiteraard wel een goede begeleider(s) bij zijn. Het lijkt me logisch om in dit geval eensgezind als beheerder en opdrachtgever te acteren. M.a.w. het waterschap en RWS moeten vooraf al helder hebben wat er verwacht wordt en dan al één opdrachtgever acteren richting de opdrachtnemer. Daarnaast dient er een helder en snel/efficiënt escalatiemodel aanwezig te zijn.
9. Vooral het gezamenlijke doel voor ogen houden. Je beschrijft het ook al in het stuk maar ik denk dat belang ervan te vaak wordt onderschat. Mooi voorbeeld is de discussie die we in het verleden hebben gehad over de plannings van de K&L en de planning van de aannemer. Doordat we als Enexis de filosofie van "we leggen altijd van hoogspanningsstation richting de klant" hebben verlaten en de kabels te leggen conform de planning van de aannemer en deze later aan elkaar 'knopen' ontstond een veel werkbaardere situatie. Doordat het gezamenlijk belang was "we willen allemaal dat het project op tijd klaar is waarbij ieders belangen zoveel mogelijk worden behartigd". Het jammere is alleen dat dit pas in een redelijk laat stadium werd bereikt waardoor in de fase hiervoor al veel frustratie ontstaan was. Het is denk ik goed om in het voortraject hier nog meer aandacht aan te geven (best for project).
10. Een goed begin is het halve werk. In dit geval wil ik zelfs meegeven "een begin is het halve werk". Hiermee zeggend dat aan de start van de samenwerking alles wat besproken moet worden, bespreekbaar maken en hierover gezamenlijke standpunten innemen en uitvoeren. Zaken laten liggen (belangen, vooroordelen, missers uit het verleden, het werken met vaste mensen en niet met steeds wisselende samenstelling, de eisen die niet compleet zijn, onzorgvuldigheden in het contract die voor gedoe tijdens de uitvoering kunnen leiden en daarmee een druk op de samenwerking) zorgen altijd voor gedoe tijdens de realisatie en haalt de focus af van het uiteindelijke doel van een project: het realiseren van een prachtig project en resultaat waar je met zijn allen trots op bent. Speel open kaart en laat je daarbij helpen door een onafhankelijke facilitator (we kunnen het toch nog steeds niet zelf)
11. Zorg voor een vaste kern van mensen van de drie partijen (OG, ON en projectorganisatie) met mandaat. Dat laatste kost tijd om te regelen maar zorgt voor duidelijkheid en rust in de organisaties. Steek bij het regelen hiervan meteen hoog in binnen de organisaties en leg dit vast.

Handel vervolgens er ook naar wat bv betekent dat je mag en kan aanspreken als men zich er niet aan houdt.

12. Je start met een project, met een samenwerking met diverse partijen en je weet één ding zeker: er komt een moment dat het project gereed is. Wat wordt de "gemeende" inhoud van de terugblik op het project, uitgesproken door de voorzitter van de RvB van de ON en de dijkgraaf? Maak deze speech (techniek, samenwerking, relatie, beheersing planning/kosten etc.) als eerste taak na opdrachtverstrekking. Je komt er dan achter wat je voor start van de uitvoering moet "regelen" met zijn allen.

Valkuilen

Instructie: Welke valkuil moeten de betrokkenen vermijden (1)?

1. OG + ON: doorduwen / Beheerder: reactief blijven
2. Zoek zekerheid niet in procedures
3. Wat denk ik een valkuil is, is dat RWS de opdrachtgever is voor de gemalen maar het waterschap de beheerder. M.a.w. RWS gaat over het budget en het waterschap over het beheer. Dan zal er altijd veel discussie ontstaan. Chargerend: het waterschap wil een Ferrari als gewoonte terwijl het budget, van een andere partij RWS, bijvoorbeeld maar een Volkswagen toelaat. Er is geen financiële prikkel voor de beheersorganisatie om een keuze te maken op basis van de beperkte hoeveelheid middelen.
4. De belangrijkste die ik wil noemen is het blijven vasthouden aan "oud gedrag" en vooroordeelen. "Resultaten uit het verleden moeten geen stempel drukken op de toekomst". Vooroordeelen en het gedrag dat daarbij naar voren komt belemmert en beperkt het functioneren van teams in de richting van een gedragen eindresultaat. Het beperkt de wil om te veranderen of aan te passen. En daar mee kiest men de weg van de minste weerstand en schuift men de "moeilijke" onderwerpen (b.v. openstellen voor nieuwe inzichten, de ON niet constant afrekenen op ervaringen uit het verleden, andermans belang kan/hoeft niet eigen belang te zijn: het is geven en nemen) voor zich uit.

Bijlage 6 artikel Cobouw over oplevering Noordwaard

Cobouw, 9 oktober 2015

Alle vakjes groen voor Noordwaard

Beheerders lopen niet zelden knarsetandend rond na oplevering van een bouwproject. Maar door de driehoek tussen opdrachtgever, markt en beheerder gedurende het hele bouwproces in stand te houden, is het mogelijk de oplevering en overdracht in één dag af te ronden. Ingrid Koenen

[Minister Schultz](#) treft komende maandag bij de opening van het [Ruimte-voor-de-rivierproject Noorwaard](#) een tevreden opdrachtgever, opdrachtnemer en beheerder aan. Bij de ontpoldering van de Noordwaard lukte het vorige week oplevering en overdracht in één dag af te ronden.

Frank Postma van [Balance](#), omgevingsmanager bij [Rijkswaterstaat](#), ontwikkelde samen met [Rob van Kouwen van Multividuuls](#) het Bewust Expliciet Samenwerken Traject (BEST) drie jaar geleden bij het [project Maaswerken](#), waar vorig jaar drie sluizen binnen een dag zijn overgedragen. Het succes smaakte naar meer en inmiddels lopen onder andere ook het project renovatie stuwen Nederrijn en Lek en het project dijkversterking Capelle-Moordrecht via dit traject. De basis daarvoor is een speciale tool om de drie cruciale partijen bij elkaar te houden, zodat geen gaten vallen tijdens het bouwproces en de oplevering én overdracht maanden langer duurt dan de bedoeling. Want, weten Van Kouwen en Postma: “Het gebeurt regelmatig dat stukken worden vergeten en handleidingen en veiligheidsdossiers incompleet zijn. Dat is niet raar, want bij een gemiddeld project gaat het zomaar om duizenden documenten. Maar kennis en kunde over specifieke onderdelen zijn bij een projectorganisatie allang weggevloeid als je na oplevering bepaalde stukken op tafel wilt hebben. Dan kost het onevenredig veel tijd en moeite om dossiers nog boven water te toveren. Door het systematisch vullen en bijhouden van een elektronisch overdrachtdossier voorkom je die problemen in de eindfase en worden uiteindelijk veel kosten en tijd bespaard.”

Van meet af aan wordt de beheerder betrokken en wordt in overleg met alle partijen een zogenoemde Y-as opgesteld, waarbinnen alle objecten vallen. Dat schema wordt stapsgewijs en steeds met dezelfde mensen doorlopen en aangevuld, zodat bij oplevering een pasklaar elektronisch dossier klaarligt, waarmee de beheerder naadloos het project kan overnemen.

Zo ook bij de Noordwaard. Om alle partijen op één lijn te krijgen is een simulatiespel opgezet om de problematiek duidelijk te maken en aan de hand van echte voorbeelden de partijen te doordringen van de meerwaarde. “Het liefst doen we zo’n start-up snel na gunning.” Zo’n dag is meestal genoeg om partijen bij elkaar te krijgen en samen verder te werken gedurende de uitvoering. Bij de ontpoldering zijn een waterschap, een district van Rijkswaterstaat en een gemeente betrokken, die allemaal hun eigen verlanglijstje hebben voor de beheerfase. Om de zaken verder te compliceren waren vanaf 2012 [Boskalis](#), [Martens en Van Oord](#), [Van Hattum en Blankevoort](#) en de [gebroeders Van Kessel](#) in de combinatie Noordwaard aan het werk bij de ontpoldering, waarbij 4 miljoen kuub grond is verzet en 29 terpen zijn gebouwd. Daarnaast zijn 34 bruggen en 42 gemalen aangelegd die allemaal hun eigen specificaties, handleidingen en veiligheidsprotocol hebben.

“Het klinkt misschien logisch om te doen”, zegt Van Kouwen, “maar het gebeurt nog lang niet overal. In principe zitten de partijen helemaal niet te wachten op extra vergaderingen en rompslomp. Die hebben de handen al vol aan de uitvoeringsfase, de oplevering en de overdracht ‘komen later wel’. Eigenlijk is dat de kop in het zand steken, want de eisen van de beheerder zijn cruciaal voor de oplevering en overdracht. De opdrachtgever zal de oplevering namelijk niet accepteren totdat ook de toekomstige beheerder tevreden is. Tot dat moment moet de bouwer de projectorganisatie in stand houden en wachten op zijn geld.”

Postma haalt metersgrote schema’s tevoorschijn, die uitgerold ternauwernood op tafel passen. Het gaat altijd om waslijsten aan handleidingen, technische specificaties, tekeningen en areaalgegevens. Elke twee weken worden deze lijsten gezamenlijk tussen de betrokken partijen besproken en geactualiseerd. Door te werken met kleuren is in een oogopslag nog te zien wie welke acties moet ondernemen. “Zodra een vakje donkergroen is, hoeft niemand meer naar dat aspect te kijken en is voor dat onderdeel alles afgerond. Opleveren en overdragen op één dag lukt als alle vakjes groen zijn.”

Projectgegevens

Project ontpoldering Noordwaard

Opdrachtgever: Rijkswaterstaat

Opdrachtnemer: Combinatie Noordwaard (Boskalis, Martens en Van Oord, Van Hattum en Blankevoort en Van Kessel)

Contractvorm: d&c

Totale projectwaarde: 300 miljoen, waarvan de helft vastgoed

Begin uitvoering: 2012

Opening: 12-10-2015

Verspilling in het proces

Correctie

Transport

Beweging

Wachten|

Overbewerking

Overproductie

Voorraad

Talent

Succesfactoren voor efficiënte oplevering en overdracht

Samen aandacht voor de keten

Stappen fasering, planning

Namen en rugnummer

Wat ligt al vast?

Scope O&O, wat wel/niet

Voortgang en regie

Bron: Asset op orde, RWS Maaswerken/Multividuals