

Verbinding verzocht



Eindopdracht Kernprogramma 2014-2016 Neerlands diep
Door: Amiranda Abbes
Begeleider: prof. dr.ir. A.G. Dorée
Februari 2017

Managementsamenvatting

Het voorliggend vraagstuk appelleert aan een van de grootste ergernissen van projectmanagers. Over het gedoe rondom het overdragen van een project (assetmanagement) van de ene naar de andere fase kan iedereen meepraten. We hebben er allemaal ervaring mee en last van. Hoe we ook ons best doen, wat we ook aan verbetermaatregelen inzetten, we lossen het niet op. Maar hoe komt dat?

De regio heeft, zoals in de sturingsfilosofie van Rijkswaterstaal is vastgesteld, als interne opdrachtgever de rol om de verschillende projectfasen samen te brengen. De praktijk laat echter zien dat het vasthouden aan de verdeling in fasen en taken groter is dan het bewerkstelligen van integratie. De regio legt die verantwoordelijkheid neer bij de projectmanager. Het is dan ook de projectmanager bij uitstek die de mogelijkheden heeft om de interne opdrachtgever te helpen de overgang naar haar rol als integrator te vergemakkelijken.

In '*Verbinding verzocht*' wordt met behulp van nadere beschouwingen van meerdere projecten en gesprekken met interne opdrachtgevers en opdrachtnemers gezocht naar een interventie waarmee de interne opdrachtgever wordt bewogen die andere rol van verbinder op te pakken en daarin stappen te zetten en de projectfasen samen te brengen.

Inleiding

Net zoals bij een estafetteloop het stokje op het juiste moment en op de juiste manier moet worden overgedragen geldt een vergelijkbaar proces voor het overdragen van projecten naar de volgende fase bij Rijkswaterstaat. Rijkswaterstaat is als uitvoeringsorganisatie van het Ministerie van Infrastructuur en Milieu hoofdzakelijk verantwoordelijk voor het beheren en ontwikkelen van rijkswegen en vaarwegen. Om deze wegen te ontwikkelen worden vanuit het oogpunt van nut en noodzaak projecten gedefinieerd. De projecten doorlopen achtereenvolgens de fasen Verkenning, Planuitwerking, Realisatie en Beheer en Onderhoud. Dit betekent voor de overdracht van een project van de ene naar de andere fase dat een project overgedragen moet worden naar een ander onderdeel van de organisatie. De ervaring leert dat er in dit proces vaak veel mis gaat. Het niet goed en tijdig kunnen overdragen leidt intern tot ineffectieve en inefficiënte processen en werkwijzen. Vanuit het oogpunt van de organisatie is dit niet wenselijk. In de afgelopen jaren is geprobeerd de overdracht van projecten te verbeteren maar de problematiek blijft ondanks alle pogingen bestaan.

Wat gaat er dan mis?

Als projectmanager loop ik, net als veel collega's, aan tegen de overdracht van een project van de realisatiefase naar de beheer-en onderhoudsfase. Ik zie dat er onvoldoende over de verschillende projectfasen heen gekeken wordt. Er wordt niet geanticipeerd over de fasen heen maar gehandeld per fase. We verwachten dat de regio als interne opdrachtgever van het project integraal kijkt en acteert, maar die legt die verantwoordelijkheid bij de projectmanager neer. Bij de regio zelf zijn de deelfasen (o.a. Verkenningen en Planstudies) belegd maar is er niemand die door de hele keten heen kijkt. Het is nodig om aan het begin van een project een slag te maken die de fases verbindt en integraliteit bewerkstelligt om een goede overdracht te regelen.

Ambitie

Ik zou het geweldig vinden als ik een verbetering in het overdrachtsproces kan aanbrengen. Ik faciliteer daartoe als projectmanager de regio in het verbinden van de projectfasen zodat de regio haar rol als regisseur integratie kan oppakken en vervullen. Ik doe dat door de regio, GPO en PPO aan de voorkant van het project A27/A1 Utrecht Noord- knooppunt Eemnes- aansluiting Bunschoten/Spakenburg (hierna A27/A1) bij elkaar te zetten en het project in de realisatiefase en de beheer- en onderhoudsfase door te redeneren en afspraken te maken over de faseovergangen. Ik neem hierin ook de recentelijk opgedane ervaring met de overdracht naar de beheer- en onderhoudsfase mee van mijn project A12 Veenendaal-Ede-Grijsoord mee. De uitkomsten en leerpunten uit het experiment ga ik delen met mijn opdrachtgevers en mijn collega's van projectmanagement. Voor het onderzoek stel ik de volgende drie vragen:

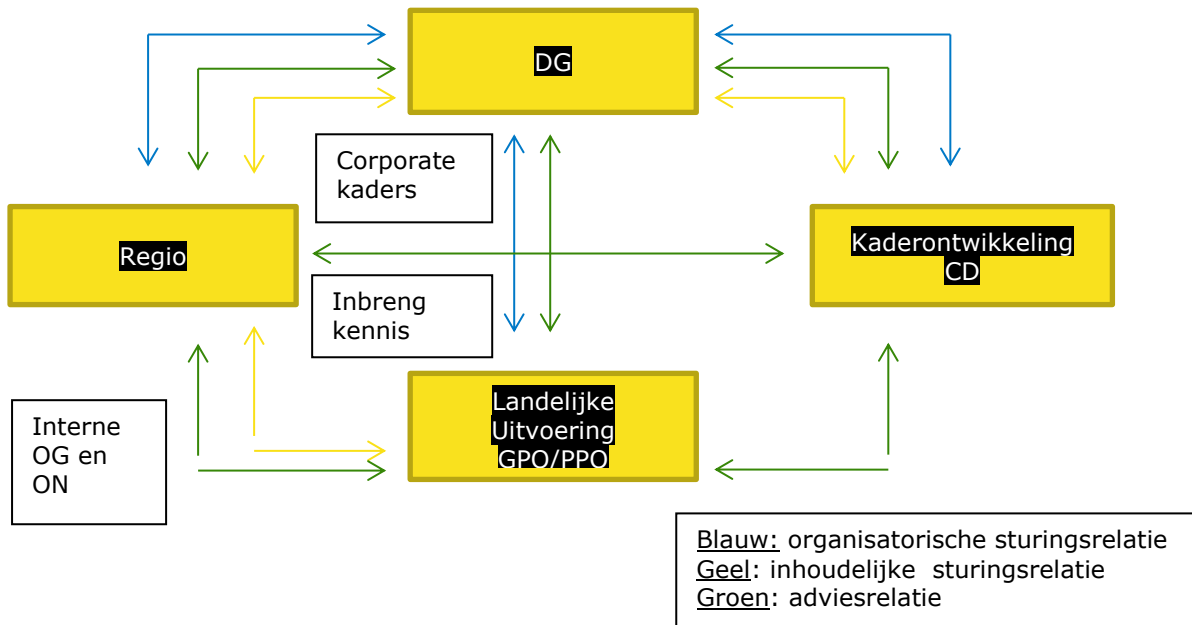
1. Wat houdt de sturingsfilosofie in en op welke manier wordt die geoperationaliseerd?
2. Met welke interventies zou ik in mijn project A27/A1 het overdrachtsproces kunnen verbeteren?

Probleemanalyse

Om de eerste vraag te kunnen beantwoorden bespreek ik hieronder de sturingsfilosofie en de manier waarop die geoperationaliseerd is. Vervolgens zal ik de problematiek illustreren aan de hand van drie voorbeelden. Ik analyseer de uitkomsten mede op basis van interviews.

De sturingsfilosofie

Binnen Rijkswaterstaat is de volgende sturingsfilosofie¹ vastgesteld.



De filosofie laat op hoofdlijnen zien dat de taken en verantwoordelijkheden verdeelt zijn, dat de trajecten die een project doorloopt in fasen verdeeld zijn en dat de regio er als integratie-laag (projectfase opnemen in een groter geheel door de regio) is ingebracht. Gezien het feit dat de regio het inzicht heeft in wat er voor het regionale netwerk nodig is, en de projecten zich in datzelfde netwerk bevinden is het ook logisch om de regio in deze rol te zetten.

De regio is opdrachtgever voor *alle* projectfasen. Zij levert capaciteit aan voor Verkenningen en voert Planstudies uit. Voor de projectfasen Realisatie en Beheer- en Onderhoud zijn Grote Projecten en Onderhoud (GPO) en Projecten Programma's en Onderhoud (PPO) opdrachtnemer. Daarnaast zijn zij extern opdrachtgever naar de Markt. GPO realiseert de projecten boven de € 65 miljoen. PPO realiseert de kleinere projecten, realiseert programma's en onderhoud de projecten.

Maar, de praktijk in de projecten laat zien dat de verdeling in fasen en taken zoals bedacht in de filosofie te sterk is om integratie te bewerkstelligen.

In het onderstaande kader illustreer ik aan de hand van drie voorbeelden op welke wijze projecten last hebben van het gemis aan verbinding en integraliteit tussen de fasen. De drie voorbeelden laten de problematiek zien vanuit de regio, GPO en PPO.

¹ Sturingsmodel uit Ondernemingsplan 2015

Ter illustratie

Voorbeeld 1

Het op 7 september 2016 gegunde DBFM project A27/A1 heeft een groot raakvlak met het project Ring Utrecht. De Ring Utrecht doorloopt de planologische procedure en hoopt eind december 2016 een getekend Tracébesluit te hebben. Het raakvlak tussen beide projecten zit op het tracédeel A27 Utrecht- Groenekan. Eerst gaat er een aannemer in 2017/18 op dit stuk A27 aan de gang en drie jaar later komt de volgende aannemer op dit stuk langs. Logischerwijs is het voor de omgeving vanuit de overlast-gedachte beter als op dit deel alle werkzaamheden door de eerste aannemer worden uitgevoerd. Dit onderwerp is uitgebreid tussen beide projecten besproken gedurende de voorbereiding van het contract A27/A1. Raakvlakken zijn besproken en vastgelegd. De conclusie was toen om de werkzaamheden van de Ring Utrecht niet mee te nemen in het contract vanwege juridische risico's omtrent de planologische procedure. De Regio heeft dit voor kennisgeving in een opdrachtgeversoverleg aangenomen. Het projectteam A27/A1 dacht het hiermee afgerond te hebben. Gelukkig, want dit soort scopewijzigingen zijn onwenselijk in een DBFM-contract. Iedere wijziging in een DBFM-contract kost feitelijk alleen maar geld vanwege de afspraken tussen opdrachtnemer en banken. Tijdens de Dialoog van de A27/A1 kwam het project Ring Utrecht terug op de afspraak. Het project moest versnellen waardoor er een versnelling in de planologische procedure is doorgevoerd. Daarnaast zou het maatschappelijk toch echt wel een verspilling zijn als A27/A1 de raakvlakken niet mee zou nemen. De regio ging mee. Een afwegingsmemo werd opgesteld en voorgelegd aan de regio. De reactie van de aannemer heeft er uiteindelijk toe geleid om de raakvlakken niet mee te nemen.

Voorbeeld 2

Vanuit risico gestuurd portfoliomanagement is er recentelijk bij PPO een andere verdeling van productie ingevoerd. Dit heeft als gevolg gehad dat het project A79 Groot Onderhoud intern PPO in de voorbereidingsfase nog voor Aanbesteding is overgedragen naar een ander projectteam.

De overdracht liep vanaf het begin stroef ondanks het feit dat de betrokken portfoliomanager van PPO een expliciete opdracht voor overdracht heeft gegeven. Er was binnen het ontvangende projectteam veel weerstand, weinig tot geen flexibiliteit en er werd een afwachtende houding aangenomen. De weerstand met name gericht in de inkoopvorm (BVP) en de aanpak van het voorbereidingsteam. Men wilde vooral vasthouden aan 'zoals we het al jaren doen' en vooral niet de werkwijze 'meer met minder' te volgen. Ondanks een positieve review op het contract wilde het ontvangende team basisonderzoeken opnieuw uitvoeren en stelden ze de reeds opgestelde rapportages en documenten ter discussie. Dit terwijl er een hoge tijdsdruk lag in de Regio om snel uit te voeren. Overall werden risico's gezien of gecreëerd. Het ontvangende team had of maakte geen tijd. Pas toen het project echt overgedragen was kwamen de vragen, overlegverzoeken en werd er inzet verwacht van het oude team.

Voorbeeld 3

Bij hetzelfde project A79 (voor overdracht) heeft het projectteam het proces van het ophalen van Klanteisen doorlopen. Een belangrijke klant is hierbij de regio. De bedoeling was in samenwerking met de regio een Klanteisenspecificatie op te stellen. De Regisseur Assetmanagement van de Regio had geen tijd om deze specificatie op te stellen daarom heeft het projectteam dit zelf moeten doen. Contact is er geweest met de coördinator en de adviseur Assetmanagement, de korte en lange termijnplanner, de relatiemanager, allen van de Regio en de verkeerscentrale. Het projectteam heeft van al deze mensen tegenstrijdige eisen ontvangen op hetzelfde onderwerp. De lijst is opgesteld maar nooit afgetekend door de regio.

Analyse

De essentie in deze voorbeelden bestaat daarin dat er weinig verbinding bestaat tussen de fasen. Doordat die verbinding mist, zie je steeds terugkomen dat links- of rechtsom de regio iets terug krijgt wat zij niet had verwacht. Ook zie ik terugkomen dat die rol van verbinder bij de projectmanager neergelegd wordt.

In het eerste voorbeeld is er zeker verbinding tussen de twee projecten. Immers zoals uit het voorbeeld blijkt, waren de raakvlakken in beeld, doorgesproken en opgeschreven. Wat hier mist is iemand die vanuit integraliteit kan kijken naar deze twee projecten die vallen onder dezelfde regio. Vervolgens zie je hier dat het gebrek aan verbinding tussen de fasen een rol gaat spelen. Een integrale afweging had zeker eerder moeten plaatsvinden, zeker als je die bekijkt vanuit de belangen en de verschillende fasen met een geheel eigen dynamiek. De oorzaken zijn: aan de voorkant niet betrokken zijn waardoor er geen inschatting kan worden gemaakt van de impact op het proces, de organisatie en de inhoud en een gebrek aan ketenbenadering.

Het tweede voorbeeld laat duidelijk zien dat de regio geen rol had. Het overdrachtsgedoe speelde zich af binnen PPO. Het team bleef door worstelen. Een interventie vanuit de Regio met een integraal standpunt had veel kunnen uitmaken. Ook hier is integraliteit een issue. De oorzaken zijn: scheiding van projectfasen en een gebrek aan ketenbenadering.

Tenslotte laat het derde voorbeeld zien wat er mis kan gaan als er niet iemand binnen de Regio de regie heeft en de rode draad binnen de diverse fases in een project bewaakt. Een van de consequenties in dit voorbeeld is dat aan de voorkant door verschillende mensen verschillende boodschappen worden meegegeven terwijl aan de achterkant geheel iemand anders van dezelfde regio teleurgesteld is omdat het resultaat niet voldoet aan zijn verwachtingen. De oorzaken zijn: geen integraliteit in benadering van de projectfasen en geen regie op het proces.

Dit zijn slechts drie voorbeelden die een duidelijk patroon laten zien. Omdat er door de regio geen regie gevoerd wordt op de projectfasen vindt er geen verbinding plaats tussen de fasen waardoor een integrale benadering van het project niet kan plaatsvinden en overdrachten niet goed verlopen.

Dit patroon wordt onder andere in stand gehouden door de volgende overtuigingen:

- Geloof in eigen kunnen en optimisme om overdracht goed te regelen. We doen dat al jaren zo dus waarom zouden we het anders doen. Risico-perceptie ten aanzien van overdrachten is per definitie rooskleuriger bij projecten (projectmanager regelt alles zelf);
- Het komt altijd goed, we lossen het op. Hiermee houden we alles in stand;
- Angst voor tekort aan inzicht bij overdracht (bij interne opdrachtgever);
- Druk van de organisatie en angst voor verlies van positie.

Deze analyse heb ik getoetst aan de uitkomsten van de door mij afgenomen interviews met interne opdrachtgevers Theo van de Gazelle (HID Midden Nederland), Fred Delpeut (HID Noord Holland)) en Elly Altena (gedelegeerd OG en hoofd SLU Oost Nederland) en opdrachtnemers Carel van Belois (portfoliomanager PPO), Lars Teulings (directeur projectsturing en projectmanagement GPO). De interviews zijn als bijlage (Bijlage 2) opgenomen. Ik heb de geïnterviewden twee vragen gesteld:

1. Hoe kijk jij aan tegen de problematiek van projectoverdrachten en waar zit wat jou betreft de oorzaak?
2. Hoe kijk jij aan tegen de invulling van de rollen van GPO, PPO en de regio binnen de verschillende projectfasen?

Het algemene beeld wat ik krijg uit de interviews is dat de geïnterviewden de oorzaken van de problematiek van de projectoverdrachten vooral buiten zichzelf zoeken.

Ten aanzien van de eerste vraag worden de drie hierboven genoemde voorbeelden herkent. Aanvullende oorzaken die gegeven worden zijn schaarste (achterstallig onderhoud e.d.) en onvermogen en onzekerheid over de impact van projecten leiden vaker tot overdrachtsproblemen. Dit uit zich in torenhoge eisen en niet wenselijk gedrag.

Ten aanzien van de tweede vraag worden ook zeer zeker de hierboven genoemde voorbeelden herkent. Wat belangrijk werd gevonden om in het interview te zeggen is dat vanuit de *intentie* de rollen bij GPO, PPO en de regio goed worden ingevuld. Ook werd gezegd dat voor een goede rolinvulling het nodig is om een reële kijk op de situatie te hebben, eigenaarschap te tonen, lef te hebben en verantwoordelijkheid te nemen. Toch bestaat het gevoel dat er onvoldoende steun van bovenaf is om de rollen anders in te vullen. Alleen als het op relationeel vlak goed verloopt tussen GPO, regio en PPO, vindt meer verbinding tussen de fasen en wisselwerking tussen de rollen plaats.

Ik concludeer op basis van de analyse en de interviews dat projectoverdrachten niet soepel verlopen. Een belangrijke oorzaak zit in het niet effectief en efficiënt invullen van de integratie-rol van de regio. Het onvoldoende over de fasen heen kijken en verbinden zorgt voor onvoldoende regie en integraliteit.

Op basis van deze conclusie luidt mijn vraag:

Kan een overdracht van een project van de ene naar de andere fase effectiever en efficiënter verlopen wanneer ik als projectmanager faciliteer met het leggen van verbindingen en waarbij de regio zijn rol als regisseur integratie oppakt en invult?

Hieronder beschrijf ik de mogelijke interventies.

Welke interventie zie ik?

De interventie moet een bijdrage leveren aan het verbeteren van het overdrachtsproces.

Jaap Boonstra noemt in zijn boek *De verandermanagementbox* drie niveaus van interventies: organisatie, proces en individu.² Deze pas ik toe bij mijn interventie. Ook maak ik gebruik van mijn ervaringen met de overdracht van het project A12 Veenendaal- Ede- Grijsoord van de realisatiefase naar de beheer- en onderhoudsfase. Hieronder volgt de beschrijving van de interventie:

Het uitgangspunt is dat er verbinding moet komen in de projectfasen om integraliteit te bewerkstelligen. Dit betekent dat er aan het begin een slag gemaakt moet worden. Al gedurende de planstudie en de voorbereiding van een contract, voordat er besluiten zijn genomen, gaan de regio (de interne opdrachtgever), de coördinator assetmanagement, GPO en PPO om de tafel om het betreffende project in de verschillende fasen te bespreken.

De belangrijkste doelen zijn: het doorredeneren van het project, begrijpen wat er op je afkomt en later een integrale afweging kunnen maken over zaken die onverwacht voorbij komen. De deelvragen zijn:

- Wat behelst het project? De nut en noodzaak-discussie is hier van belang.
- Wat betekent de scope voor de verschillende projectfasen (en dus ook voor de overdracht)? Een tunnel of brug hebben bijvoorbeeld veel impact.
- Wat zijn de raakvlakken en hoe wordt er gezorgd voor integraliteit in de verschillende projectfasen?
- Hoe (proces) en door wie worden afwegingen gemaakt?
- Wat betekenen de uitkomsten van deze vragen voor de rolinvulling, de organisatie (systeem), het proces en de inhoud?

De interventie wordt bestendigd met de volgende maatregelen:

1. Een *overdrachtsprotocol* als basis dat door de regio, GPO, PPO gezamenlijk is opgesteld. Hierin staan de rollen, verantwoordelijkheden, afspraken, risico's en beheersmaatregelen opgenomen;
2. Vroegtijdige *overdrachtsoverleggen*:
 - Op de werkvloer: beheerder, assetmanager, verkeerscentrale GPO, PPO bij elkaar brengen aan de voorkant om te voorkomen dat de verwachtingen aan de achterkant niet kloppen.
 - Interne opdrachtgever/opdrachtnemers: regio, GPO en PPO bij elkaar brengen aan de voorkant om te voorkomen dat de verwachtingen aan de achterkant niet kloppen.
3. Investeren in *kennisoverdrachtsmomenten*: risico-sessies, bespreken filosofie van een contract, wat is er bedoeld met de eisen, wat zijn uitgangspunten geweest etc.

² "De Managementbox. Onmisbaar instrument voor succesvol verandermanagement". Door Prof. Dr. Jaap Boon. Main Press, 2008.

Deze maatregelen bevatten alle verbindende elementen uit de interventie. Samen met de ondersteuning van meer procesmanagement en individuele ingrepen zal deze interventie leiden tot een betere overdracht. Het voordeel van procesmanagement is dat het depolitiseert³. Het kan voorkomen dat mensen op hun strepen gaan staan. Het individuele niveau kan ondersteunen door bijvoorbeeld de overdracht al voor de start van de realisatie van het project standaard op de agenda worden gezet. Maar ook het zelf als regio meedoen en het inzetten van collega's kan bijdragen aan een succesvolle overdracht.

De volgende stap

Het bovenstaand verhaal geeft weer dat de regio als interne opdrachtgever haar rol nog niet pakt om de verschillende projectfasen samen te brengen om daarmee integraal handelen te bewerkstelligen. In plaats van het neerleggen van deze verantwoordelijkheid door de regio bij de projectmanager wil ik de interne opdrachtgever uitdagen om zelf stappen te gaan zetten in het invullen van haar rol.

Als projectmanager heb ik de mogelijkheid om die overgang naar de rol van integrator te vergemakkelijken. Ik doe dat middels een experiment (beschrijving experiment in Bijlage 1) op het project A27/A1 door de link te leggen met assetmanagement en overdracht naar de exploitatiefase.

In gefaciliteerde sessies met de regio, coördinator assetmanagement, GPO en PPO aan de voorkant wordt het project A27/A1 in de realisatiefase en de beheer- en onderhoudsfase door geredeneerd en worden afspraken gemaakt over de verantwoordelijkheden en rollen bij de faseovergangen. Met het opstellen van een overdrachtsprotocol, het doen van vroegtijdige overdrachtsoverleggen en structurele kennisoverdrachtmomenten wordt de interne opdrachtgever geholpen om stappen te zetten in de rol van integrator.

Aangezien dit issue tot uiting komt bij de meeste projecten wil ik vooral ook mijn collega projectmanagers uitnodigen om dit onderwerp bespreekbaar te maken bij hun interne opdrachtgevers. Om ze te prikkelen om zelf stappen te zetten in het samenbrengen van de verschillende projectfasen en daarmee te zorgen voor goede projectoverdrachten in de verschillende fasen.

³ "Procesmanagement-Over procesontwerp en besluitvorming" . 4^e herziene druk. Door Hans de Bruijn, Ernst ten Heuvelhof en Roel in 't Veld. Boom, 2016.

Bijlage 1 - Plan van aanpak voor een experiment

Hieronder wordt het plan van aanpak beschreven.

Probleemstelling

De overdracht van projecten van de ene naar de andere fase verloopt vaak problematisch waardoor ineffectieve en inefficiënte processen en werkwijzen ontstaan.

Onderzoeksvraag

Kan een overdracht van een project van de ene naar de andere fase effectiever en efficiënter verlopen wanneer ik als projectmanager faciliteer met het leggen van verbindingen en waarbij de Regio haar rol als regisseur integratie oppakt en invult?

Deelvragen

- Worden met de interventie de belangrijkste doelen (doorredeneren, begrijpen en integrale afweging) behaald?
- Leiden een overdrachtsprotocol, overdrachtsoverleggen en kennisoverdrachten tot verbinding van de realisatiefase en beheer- en onderhoudsfase ?
- Treedt er verandering op in de sturing van de Regio ?

Hypothese en voorspelling

Hypothese: De interventie en de voorgestelde maatregelen leiden tot een verbetering van projectoverdrachten.

Voorspelling: Als er geen verbinding wordt gelegd tussen de projectfasen en er geen integratie bewerkstelligd wordt, helpt de voorstelde interventie om die verbinding te leggen en de regio in staat te stellen haar rol als regisseur integratie te pakken zodat het proces van projectoverdrachten verbetert.

Planning

Idealiter is het zoals beschreven in de interventie handig zo vroeg mogelijk te starten. Voor het project A27/A1 zijn we al iets verder en daarom start het experiment vanaf Aanvangscertificaat op 1 maart 2017 en loopt door tot en met Voltooiingsdatum (medio 2019).

Experiment	Maand	Wie	Hoe	Resultaat
Afstemmen OG/ON	Febr '17	Ype Heijman, Chris Naus, Amiranda	Overleg	Akkoord op werkwijze
Bespreken experiment met projectteam	Febr'17	Projectteam	In regulier projectteambijeenkomst	Begrip en medewerking
Start*	Mrt '17	OG, ON en PMT	Interviews door collega's PM	0-meting huidige rolinvulling
Opstellen KPI's monitoring interventie	Mrt '17	Amiranda, collega's PM	In bijeenkomst	KPI's
Interventie	April '17	OG, ON, PMT, beheerder, VC, collega PM	Dag met OG en ON om het project door te redeneren	Beantwoorden deelvraag 1
Monitoren interventie en toepassing deelvraag 2	Aug, dec '17 Apr, aug, dec '18 april '19	OG, ON, PMT	Meten met vooraf opgestelde KPI's in ritme T-rapportages	1 ^e meting
Maatregelen uitwerken en opstellen	Mei '17	OG, ON, Amiranda, collega's PM	Bijeenkomst	Beantwoording deelvraag 2
Monitoring maatregelen en toepassing deelvraag 2	Aug, dec '17 Apr, aug, dec '18 april '19	OG, ON, PMT	Meten met vooraf opgestelde KPI's in ritme T-rapportages	1 ^e meting
Tussenevaluatie/ Evaluatie	Jan '18	OG, ON, PMT, beheerder, VC, Collega PM	Bespreking KPI's, ervaringen.	Verslag en voorstel tot bijstelling
Conclusie/aanbevelingen	Jun '19	Amiranda, collega PM	Vergelijking resultaten met hypothes	Memo

*de werkwijze en uitvoering van het experiment worden zorgvuldig beschreven

Bijlage 2 - interviews

Verslag interview met Theo van de Gazelle, HID Midden Nederland (13/09/16)

1. Hoe kijk jij aan tegen de problematiek van projectoverdrachten en waar zit wat jou betreft de oorzaak?

In het geval van A12 LuVe ging het vooral tussen PPO en GPO. Het projectteam was vergeten de assetmanager (beheerder) mee te nemen. Er moest veel moeite gedaan worden om de beheerder alsnog te betrekken. Ter relativering, toen was het nog dienst Utrecht. De eerste gedachte was dat GPO voor het Onderhoud zou gaan zorgen.

2. Hoe kijk jij aan tegen de invulling van de rollen van GPO, PPO en de regio binnen de verschillende projectfasen?

Het probleem zit in het feit dat de overdracht pas aan de achterkant geregeld wordt. In de ideale wereld wordt de overdracht al geregeld in de overgang van verkenning naar Planstudie.

Als we bijvoorbeeld kijken naar de oplevering van de Galecopperbrug dan is dat heel soepel verlopen. De regisseur assetmanagement is vroegtijdig betrokken.

De HID van PPO heeft onlangs zijn visie gepresenteerd op een 'warme overdracht'. De opdracht is feitelijk om de regisseur assetmanager vroegtijdig te betrekken. Het is de taak van de HID's als proceseigenaars om de regisseur assetmanager vroegtijdig in te regelen. Dit is waar de interne opdrachtgevers op moeten sturen richting het project.

Theo geeft aan dat we hem als projectmanagers hem helpen met het aan de voorkant checken wat is opgeschreven. Is het toepasbaar.

Verslag interview met Lars Teulings, directeur Projectsturing en projectmanagement (14/09/16)

1. Hoe kijk jij aan tegen de problematiek van projectoverdrachten en waar zit wat jou betreft de oorzaak?

Het issue zit in de hele keten. Bij de verschillende instituten, in de rollen en bij mensen gaat er van alles mis. Waar je integraal wilt afwegen komen processen soms later in het project. De vraag is 'Hoe werken we nou samen in de keten?'. Netwerkbewustzijn en betrokkenheid anderen vaak te laat in gefietst. Het bewustzijn van aanlegteams moet omhoog.

Er gebeurt veel, er lopen veel maatregelen om de samenwerking in de keten te verbeteren zoals PSU's , de Rammers etc. Het probleem wordt breed erkend maar toch gaat het nog steeds vaak mis. Escalaties zijn weinig effectief en het capaciteitsprobleem (zowel kennis als mensen) helpt niet.

Een belangrijke reden is 'schaarste'. Hiermee bedoelt Lars zaken als achterstallig onderhoud. Dit is een lastig probleem en al helemaal bij langlopende projecten. De eisen nemen toe terwijl we eigenlijk de impact van nieuwe feiten op een gezonde manier moeten laten landen en werken. Zo is de oplevering van de Ramspolbrug een slecht voorbeeld. De oplevering is gewogen op de stand van zaken op dat moment terwijl de besluitvorming van daarvoor een hele andere afwegingen en context kent.

We moeten toe naar een situatie waarin we wat flexibeler kunnen inspelen op nieuwe feiten omdat we nou eenmaal niet altijd aan de voorkant weten wat er nog langs komt. We moeten dat beter framen, scoping en voorzien van handige randvoorwaarden.

Houding en gedrag moeten we aanpakken. Op dit moment wordt de maakbaarheid van een project bedacht vanuit de projecten. Daarin is de baseline bepalend. Dit betekent dat je niet meer kunt anticiperen op nieuwe feiten/ontwikkelingen. Hier valt een wereld te winnen: over de grenzen heen kijken zoals koers 2020 voorstaat.

We moeten aan de voorkant komen (procesmanagement kan daarbij helpen).

We willen dit wel

Maar er zijn geen middelen, er is geen geld en geen capaciteit.

2. Hoe kijk jij aan tegen de invulling van de rollen van GPO, PPO en de regio binnen de verschillende projectfasen?

Lars is van mening dat vanuit de intentie de rollen GPO-PPO-regio goed worden ingevuld. De niveaus verschillen wel. Ook bestaat er onvermogen/onzekerheid ten aanzien van bijvoorbeeld tunnels en bruggen. De partij die overneemt wil in deze gevallen 100% zekerheid dat aan alle eisen is voldaan. Hierdoor gaan mensen ander gedrag vertonen wat niet meehelpt in een overdrachtsproces. Lars denkt dat het nodig is om een reële kijk op de situatie te kunnen hebben. Daar horen eigenaarschap, lef en verantwoordelijkheid bij.

Wat we inmiddels wel doen is de interfaces/raakvlakken zichtbaar maken. Hiermee is het probleem nog niet opgelost, dat moet in een volgende fase.

We hebbe het ook anders georganiseerd dan andere organisaties. Bij andere organisaties ligt het zwaartepunt of bij projecten of bij onderhoud. Bij ons ligt dat bij gelijkwaardigheid.

Dus.....

We moeten procesmanagement versterken. Op de zachte kant moeten we de veiligheid vergroten (bedrijfscultuur). Dingen uit durven spreken waardoor zaken eerder op tafel komen om ook als collectief beter te kunnen acteren.

Op de harde kant hebben we op technisch vlak een systeemsprong nodig en beter weten hoe om te gaan met ingewikkelde onderdelen van ons werk. We kunnen veel meer standaardiseren, modules ontwikkelen. Daarnaast is het van belang sprongsgewijs te evalueren, goede areaalinformatie te hebben en meer doen aan verwachtingsmanagement.

En ja als projectorganisatie houden we van alles in stand, immers het komt altijd goed!

Verslag interview met Fred Delpeut, HID Noord Holland (15/09/16)

1. Hoe kijk jij aan tegen de problematiek van projectoverdrachten en waar zit wat jou betreft de oorzaak?

We hebben aan de voorkant niets afgesproken over DBFM-contracten. Er is geen Is geen goede afweging gemaakt wanneer wel en wanneer niet DBFM. We redeneren DBFM-contracten niet door aan de voorkant. Dus iedere keer als er een DBFM-contract voorbij komt gaan we vrolijk opnieuw oefenen. Inmiddels doen we nu wel KES aan de voorkant maar ook in dat proces is aan de voorkant niet afgesproken welke criteria gelden. Doordat districten dit vaak niet weten brengen ze niet tijdig bepaalde wensen vanuit het district in. Het gaat mis op de details. Als organisatie bemoeien wij ons niet met details.

In de oplossingsfeer is het belangrijk dat je de interactie rondom het project organiseert (PSU's etc). Ook de doorlooptijden in de Demming-cirkel zijn te lang en tenslotte moeten we bijvoorbeeld DBFM-projecten nog wel regionaal beleggen? We zijn 1 RWS en we zouden een mechanisme moeten opzetten waarbij kort-cyclisch geleerd wordt. Waarom kunnen we de DBFM-projecten niet landelijk beleggen? Fred ziet dat als kans. DBFM komt niet iedere dag langs en daar moet je dus aan de voorkant over nadenken.

Ook is het belangrijk om binnen RWS beter te organiseren rondom de onderwerpen. Ook meer procesgericht werken.

2. Hoe kijk jij aan tegen de invulling van de rollen van GPO, PPO en de regio binnen de verschillende projectfasen?

Als je kijkt naar rollen dan is het beeld van Fred dat er onvoldoende steun vanuit het Bestuur RWS is om de rollen anders in te vullen. Dit geldt met name voor de regio.

Er bestaat discrepantie tussen het bestuurlijke en het inhoudelijke traject. Aan de voorkant zit de regio in het bestuurlijke traject, daarna begint GPO gewoon te realiseren en dan begint PPO gewoon te onderhouden en in stand te houden. Door de scheiding van fasen is er te weinig wisselwerking. Er is blijkbaar wel expertise maar vaak weet je niet waar je die moet halen.

De beleving is dat de regio pas weer aan bod komt als de pleuris is uitgebroken.

Soms gaat het toevallig goed in de wisselwerking omdat de samenwerking al eerder op relationeel platform geborgd is.

Verlag interview met Carel van Belois, portfoliomanager PPO (30/08/16)

1. Hoe kijk jij aan tegen de problematiek van projectoverdrachten en waar zit wat jou betreft de oorzaak?

Vanuit zijn ervaring met de A12 LuVe is zijn belangrijkste vraag 'In welke mate kun je bij DBFM wel echt overdragen en welke rollen zou je echt moeten houden'. Carel is van mening dat je DBFM-contracten als realisatieteam niet los kunt laten. Hij ziet daar een belangrijke rol voor de PM.

Dit raakt aan de discussie binnen GPO en PPO of er geen landelijk team voor DBFM-contracten moeten komen. Voor nu is besloten de contracten over te dragen via de regio naar PPO. Op de langere termijn valt niet uit te sluiten dat DBFM toch centraal geregeld zal gaan worden.

2. Hoe kijk jij aan tegen de invulling van de rollen van GPO, PPO en de regio binnen de verschillende projectfasen?

Hij heeft zijn A12 LuVe verhaal vertelt (zie casus).

Verlag interview met Elly Altena, plv interne opdrachtgever/afdelingshoofd SLU (18/09/16)

1. Hoe kijk jij aan tegen de problematiek van projectoverdrachten en waar zit wat jou betreft de oorzaak?

Elly geeft aan de overdrachten goed te willen regelen. Soms is echter capaciteit een groot probleem.

2. Hoe kijk jij aan tegen de invulling van de rollen van GPO, PPO en de regio binnen de verschillende projectfasen?

De rol van interne opdrachtgever wordt bij alle regio's anders ingevuld. Voor Elly is het belangrijk om helder te krijgen hoe je je rol als interne opdrachtgever goed kunt spelen. Voor haarzelf is inkoop een belangrijk issue. ICG bepaalt binnen RWS welke vorm van inkoop er plaats gaat vinden maar Elly geeft aan dat de regio daar vaak toch wel anders tegenaan kijkt vanuit een Beheer- en onderhoudsfilosofie. Op basis daarvan zou zij soms een andere keuze willen maken voor de inkoop.