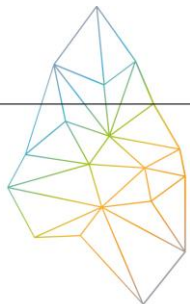


Evenwichtig in Balans



Neerlands diep

Academie voor publieke
bouw- en infraprojecten



Kernprogramma Projectacademie Neerlands Diep

Naam: M.W. (Mark) Eichner

Groep: 2014-2016

Begeleider: prof. dr. ir. A.G. (André) Dorée

Evenwichtig staan

Een poosje terug was ik op een workshop van iemand die een zelf-ontwikkelde Qigong-vorm gaf. Het was heel sierlijk en prettig om te doen. Vaak krijgt een workshop, lezing of boek een bijzondere waarde door een of twee opmerkingen. Dat was hier ook zo. Want er was een simpel en voor de hand liggend zinnetje dat de potentie heeft om je hele leven te veranderen. Wat het was? Verdeel je gewicht evenwichtig over beide benen. Ja. Dat was alles. Dat eenvoudige zinnetje kleurt al maanden mijn leven. Let maar eens op jezelf. Als je ergens een tijdje staat te wachten, ga je als vanzelf op één been staan. En vrijwel altijd kies je daarvoor ook nog eens hetzelfde been. Op een been staan, zorgt voor onbalans, voor veel druk in één van je heupen en voor een slechte algemene houding. Beter is het om je gewicht over beide benen te verdelen. Altijd, dus als je wacht, als je afwast, als je de aardappels schilt, als je de vaatwasser uitruimt, bij het scheren, onder de douche. Ben je er eenmaal mee begonnen, dan blijf jezelf erop betrappen hoe vaak je uit balans staat. Dus je blijft jezelf vaak en vooral vriendelijk corrigeren. Levenslang ben ik bang.

Weblog Peter Veen, QiTalks – www.qiworks.nl

Managementsamenvatting

Rijkswaterstaat Oost-Nederland (afgekort RWS ON) is verantwoordelijk voor onderhoud, beheer en aanleg van snelwegen en hoofdvaarwegen in de provincies Gelderland en Overijssel. Rijkswaterstaat Projecten, Programma's & Onderhoud (afgekort RWS PPO) voert voor RWS ON het onderhoud uit. Binnen RWS PPO is een team (Productielijn A-Wegen) samengesteld om het onderhoud aan de snelwegen uit te laten voeren. Het onderhoud wordt uitgevoerd door middel van Prestatie Gerichte Contracten (afgekort PGC-en).

Het idee achter een PGC-en is dat de teams van de Productielijn A-Wegen met een vooraf vastgestelde bezetting, 80% van hun tijd bezig zijn met het werken aan de zogenaamde Taken en Services, en 20% van hun tijd aan VIVA's. Gedurende de looptijd van de huidige PGC-en zijn de afgelopen 4 jaar ca 400 VIVA's afgesloten. Omdat dit gedaan is met een gelijkblijvende bezetting (Zero Sum Game) is dit ten koste gegaan van de Taken & Services. Hierdoor ontstaat een onevenwichtige tijdsverdeling vanwege de vele wijzigingen, bij een gelijkblijvende capaciteit, en blijft minder tijd over voor de borging van de Taken & Services (productkwaliteit). Dit heeft een impact op de klanttevredenheid. Dit leidt weer tot frustratie en verwijten richting het team van productielijn A-Wegen en daardoor tot afstand, waardoor niet meer wordt samengewerkt en er uiteindelijk geen vertrouwen meer in elkaar is. Dit levert het gevoel bij het team productielijn A-Wegen op: "Wij werken hard, maar doen het nooit goed".

Er ontstaat spanning in de relatie met de Opdrachtnemers doordat we onvoldoende in staat zijn om ver genoeg vooruit te kijken. De setting in en rondom contracten bieden te weinig mogelijkheden om de alsmaar veranderende Opgave van de klant te adapteren binnen de gecontracteerde Opdracht. Hierdoor ontstaat wrijving dat leidt tot een negatieve impact op de klanttevredenheid. Daar waar projectspecifieke afwegingen schuren met landelijk ingenomen standpunten worden de teams onvoldoende geholpen in de vertaling van de consequenties richting de Marktpartij. Mogelijkheden die bijdragen aan het loslaten van het oude verdienmodel van de Opdrachtnemers worden in onvoldoende mate benut, waardoor Markt en Rijkswaterstaat elkaar in de houtgreep houden. Wanneer echter door de Minister een apél wordt gedaan op de flexibiliteit van Markt en Rijkswaterstaat zijn we in staat om meer te doen en sneller te reageren.

De interventies die ik zelf heb bedacht of door collega's zijn uitgewerkt zijn haalbare interventies met impact. Zonder hulp blijven we brandweerman en creëren we tegelijkertijd een onevenwichtigheid is de tijdbesteding van ons werk. Hulp is nodig om de districten langer vooruit te laten kijken. Anders blijft de focus liggen op het bestrijden van de vervolgschade in plaats van het aanpakken van de werkelijke oorzaak. Daar waar we vast lopen blijken de ondersteunde afdelingen niet te helpen. Hulp is nodig om deze afdelingen te bereiken op het moment dat de projecten brand aan het blussen is.

Ik ga aan de slag met verbeteren en lever mijn bijdrage door interventies uit te voeren die zorgen dat we evenwichtiger in balans komen. Wat ga jij doen.....?

Mark Eichner
Nijmegen, 24 oktober 2016

Voorwoord

Voor u ligt de uitwerking van mijn opgave 'Evenwichtig in Balans'. Dit document is de uitwerking van mijn Opgave die ik in het kader van het Kernprogramma aan de Projectacademie van Neerlands Diep en in opdracht van Teun Ruijters, portfoliomanager van Rijkswaterstaat Projecten, Programma's & Onderhoud heb uitgevoerd. Van november 2015 tot en met oktober 2016 ben ik bezig geweest met onderzoek en het schrijven van dit document.

Tijdens het onderzoek en de uitwerking stond mijn begeleider, André Doreé, en mijn begeleiders vanuit mijn opleiding, Marjan Lont en Joop Bos, voor mij klaar. Zij hebben steeds mijn vragen beantwoord waardoor ik verder kon.

Bij dezen wil ik graag mijn begeleiders bedanken voor de fijne begeleiding en hun ondersteuning tijdens dit traject.

Inleiding

Rijkswaterstaat Oost-Nederland (afgekort RWS ON) is verantwoordelijk voor onderhoud, beheer en aanleg van snelwegen en hoofdvaarwegen in de provincies Gelderland en Overijssel. Rijkswaterstaat Projecten, Programma's & Onderhoud (afgekort RWS PPO) voert voor RWS ON het onderhoud uit. Binnen RWS PPO is een team (Productielijn A-Wegen) samengesteld om het onderhoud aan de snelwegen uit te laten voeren.

Het uitvoeren van het onderhoud is in 2011 aanbesteed door middel van een Prestatie Gericht Contract (afgekort PGC) icm Best Value Procurement (afgekort BVP). Een korte samenvatting van wat een PGC inhoudt is opgenomen in bijlage A van deze rapportage.

RWS ON bestaat uit 3 districten. Ieder district heeft een perceelnummer en één Opdrachtnemer die het onderhoud uitvoert. In onderstaande tabel is per perceelnummer aangegeven, welke Opdrachtnemer het onderhoud uitvoert.

District	Perceel	Opdrachtnemer
Oost-Nederland Zuid	1	Gebroeders van Doorn
Oost-Nederland Noord	2	Combinatie Zwolse Eland (Volker Infra & van Kessel)
Oost-Nederland Oost	3	Gebroeders Van der Lee

Hoe was het in het verleden bedacht?

Rijkswaterstaat heeft in het verleden onder politieke druk moeten inkrimpen terwijl de werkportefeuille groter werd. Om de productie van de werkportefeuille, bij een afnemend personeelsbestand, en met minder middelen alsnog te kunnen realiseren is Rijkswaterstaat overgestapt op zogenaamde Innovatieve Contractvormen. Hiermee legt Rijkswaterstaat meer verantwoordelijkheid bij de Marktpartijen neer, vraagt functioneel uit ipv technisch en neemt meer afstand ten opzichte van de Marktpartij waardoor de organisatie per saldo minder tijd en geld kwijt is.

Het idee achter een PGC is dat de teams van de Productielijn A-Wegen met een vooraf vastgestelde bezetting, 80% van hun tijd bezig zijn met het werken aan de zogenaamde Taken en Services (afgekort T&S), en 20% van hun tijd aan:

- Verbetervoorstellen;
- Investeringsvoorstellen;
- Verzoeken tot Wijzigingen (afgekort VTW's);
- Activiteiten.

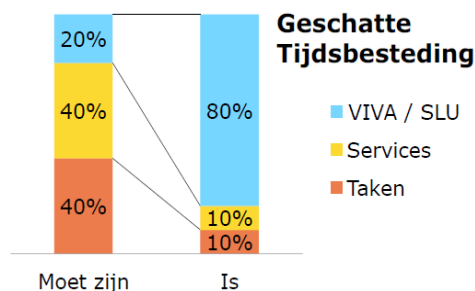
A t/m d) noemen we afgekort VIVA's.

De T&S hebben een relatie met het op tijd, goed onderhouden van het areaal bij een gelijkblijvende kwaliteit van het areaal én de datamanagementsystemen aan tijd met voldoende kwalitatieve data vullen. Het onderdeel Assetmanagement en Programmering is in dit document buiten beschouwing gelaten.

Wat gaat er mis in de praktijk?

Gedurende de looptijd van de huidige PGC-en zijn de afgelopen 4 jaar ca 400 VIVA's afgesloten. Omdat dit gedaan is met een gelijkblijvende bezetting (Zero Sum Game) is dit ten koste gegaan van de T&S.

Door de onevenwichtige tijdsverdeling vanwege de vele wijzigingen, bij een gelijkblijvende capaciteit, blijft minder tijd over voor de borging van de T&S (productkwaliteit). Dit heeft een impact op de klanttevredenheid.



Emoties

De onevenwichtige tijdsverdeling leidt op de werkvloer tot onvrede bij de districten. Dit ontstaat omdat het team productielijn A onvoldoende tijd kan stoppen in het beantwoorden van vragen die door de districten worden gesteld. Mogelijkerwijs leidt dit ook tot een verslapping van sturing richting de Opdrachtnemers waardoor het beeld bij de districten ontstaat dat het areaal niet goed wordt onderhouden. Dit leidt weer tot frustratie en verwijten richting het team van productielijn A-Wegen en daardoor tot afstand, waardoor niet meer wordt samengewerkt en er uiteindelijk geen vertrouwen meer in elkaar is. Dit levert het gevoel bij het team productielijn A-Wegen op: "Wij werken hard, maar doen het nooit goed".

Verwondering

Is het niet vreemd dat het juist de bedoeling is dat we Meer, met Minder doen en dat dit in de praktijk een stuk lastiger blijkt te zijn dan hoe het is bedacht?

Deze rapportage heeft als doel om de problematiek met feitelijke oorzaken te onderbouwen, en maatregelen voor te dragen die gaan helpen tot het geleidelijk in balans brengen van de onevenwichtige tijdsverdeling binnen de productielijn A-Wegen.

Hoe heb ik het aangepakt?

De totstandkoming van de Opgave bestond grofstoffelijk uit het verzamelen, ordenen, analyseren, resultaat bespreken, controleren, heroverwegen en hercontroleren. Het was een creatief proces door tijd te nemen om te kijken en een conversatie met mezelf aan te gaan.

Vermoedens zijn feitelijk gemaakt door een analyse uit te voeren op de 400 VIVA's die gedurende de afgelopen 4 jaar zijn gesloten. Aan de hand van een uitgebreide analyse is gekeken naar de herkomst & impact van de VIVA's. De analyse is gedeeld met de afdeling PPM van RWS PPO. Daarnaast hebben we met de verschillende betrokken stakeholders een workshop gehouden en is gezamenlijk op een Brown Paper een Value Stream Map (afgekort VSM) gemaakt. Daarnaast hebben er diverse gesprekken plaatsgevonden met de districten, Opdrachtgever & de drie Opdrachtnemers. Vervolgens is systemisch gekeken naar het afhandelp proces van de VIVA's, de ondersteuning vanuit de eigen organisatie, de ontwikkelingen gedurende de looptijd van het contract en naar wat we zien bij uitzonderingen op de regel. Vervolgens zijn op basis van de Synthese, interventies benoemd en wordt stilgestaan bij de verandering.

Analyse VIVA's

De afgelopen 4 jaar zijn ca 400 VIVA's over de drie percelen afgewikkeld. Om de herkomst en impact van de VIVA's beter te doorgronden is informatie die de afgelopen 4 jaar is bijgehouden, gestructureerd, gecategoriseerd en geanalyseerd. Bij het structureren is onderscheid gemaakt in de volgende aspecten:

- aantal VIVA's;
- doorlooptijd VIVA's (dagen);
- financiële omvang VIVA's (incl. Btw);
- rubricering VIVA's (herkomst en reden).

Omdat de prestatie gerichte contracten zijn onderverdeeld in 3 percelen is onderscheid gemaakt in de percelen.

Ten behoeve van de categorisering is de door afdeling Project- en Programmamanagement (afgekort PPM) van RWS PPO aangereikte categorisering toegepast.

Op basis van deze informatie is in z'n totaliteit en perceel specifiek, door middel van taartdiagrammen, inzichtelijk gemaakt wat de verhouding per aspect ten opzichte van het geheel is. De analyse is opgenomen in bijlage B.

Samenvattend is op basis van de uitgevoerde analyse feitelijk gemaakt dat:

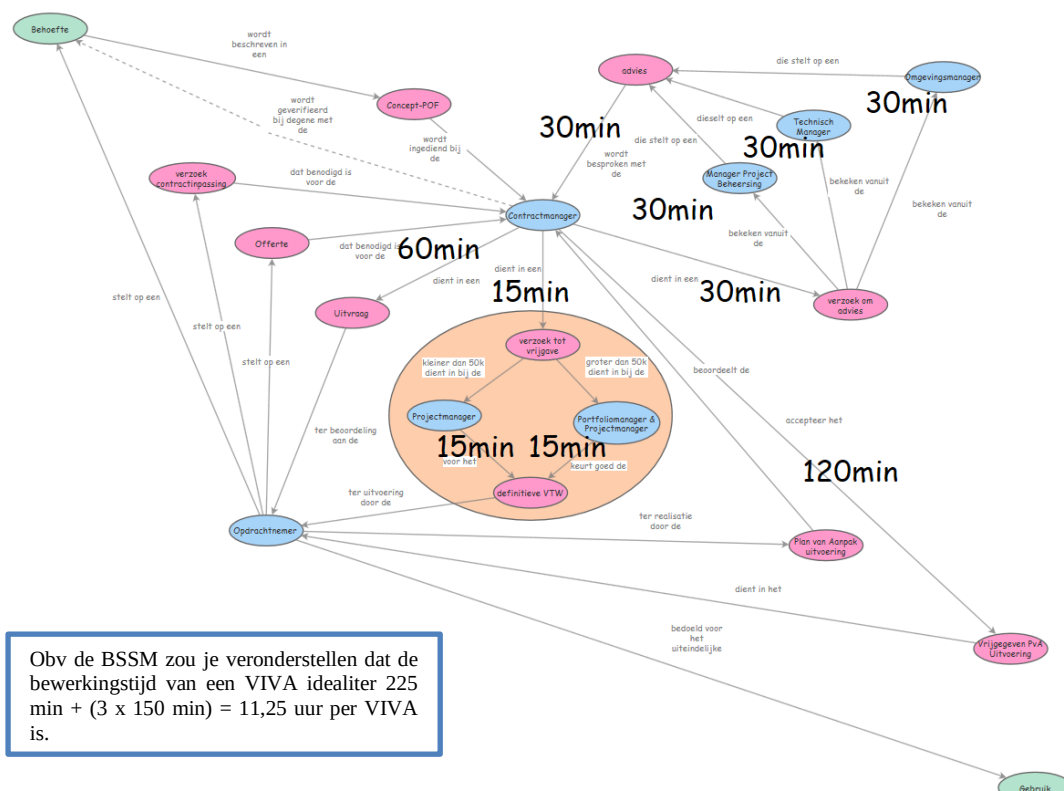
- De doorlooptijden van VIVA's variëren van gemiddeld 48 tot 71 dagen (gem 59,5 dagen);
- Een aantal VIVA's 1 tot 3 jaar zijn blijven liggen;
- Meer dan de helft van de VIVA's zijn scopewijzigingen;
- De financiële impact per VIVA lijkt weinig tot geen verhouding te hebben op de doorlooptijd.

a. Doorlooptijd versus bewerkingstijd

Onderscheid dient te worden gemaakt tussen doorlooptijd & bewerkingstijd. Binnen Rijkswaterstaat bestaat geen norm voor zowel de doorlooptijd als de bewerkingstijd.

De doorlooptijd is de tijd die men kwijt is van binnenkomst VIVA t/m opdrachtverstrekking VIVA. De doorlooptijd kan eenvoudig worden berekend door te registreren wanneer een VIVA binnenkomt en wordt opgedragen. Obv analyse van de VIVA's is vast komen te staan dat het team productielijn A-Wegen gemiddeld 48 tot 71 dagen nodig heeft om een VIVA af te handelen.

De bewerkingstijd is de tijd die men effectief kwijt is aan de (be)handeling(en) van de VIVA. Om de bewerkingstijd van een VIVA in te kunnen schatten is systemisch gekeken naar de VIVA's met behulp van de Boardman Soft Systems Methodology (afgekort BSSM). Op basis hiervan is bepaald hoeveel je zou willen besteden aan de afhandeling van een VIVA. De systeemanalyse is in onderstaande afbeelding weergegeven.



Het team heeft vanuit de theorie 20% beschikbaar om te besteden aan VIVA's. Het team bestaat uit ca 10 fte, waardoor er een totaal beschikbare tijd is van 13.000 uur. 20% van de beschikbare tijd leidt tot 2600 uur dat beschikbaar is voor de VIVA's en 10.400 uur beschikbaar voor de T&S.

Gemiddeld hebben we 100 VIVA's per jaar, dus besteden we totaal 1125 uur per jaar aan bewerkingstijd aan de VIVA's. We constateren echter op basis van de analyse van de afgelopen 4 jaar dat we aan doorlooptijd gemiddeld 59,5 dagen kwijt zijn per VIVA, dus totaal 5950 uur per jaar. Daarmee wordt vastgesteld dat de tijdverdeling binnen het team de afgelopen 4 jaar gemiddeld 55% aan T&S bedroeg en 45% aan VIVA's. Dus per VIVA geldt: 11,25 uur (= ca 1,5 dg) bewerkingstijd is 59,5 dagen (476 uur) aan doorlooptijd, dat neerkomt op een gemiddelde verhouding van 1:42 over een periode van 4 jaar.

Tussenconclusie a.

Als ik naar de analyse kijk dan zijn er diverse oorzaken die ertoe leiden dat de doorlooptijd per VIVA aanzienlijk toeneemt. Deze zijn obv de analyse en interviews terug te herleiden naar de volgende oorzaken:

- VIVA's blijken niet in één keer duidelijk genoeg hetgeen veel tijd kost om de goede vraag boven water te krijgen;
- De behandeling van de VIVA's kent een grote wachttijd op het moment dat de Opdrachtnemer de VIVA's af moet prijzen;
- De behandeling van de VIVA's kent een hoge omsteltijd (tijd die nodig is om zich steeds opnieuw in te lezen).

b. Organisatie ondersteund onvoldoende na escalatie

Er zijn een aantal VIVA's lang blijven liggen. Bestudering van de analyse geeft aan dat dit complexe VIVA's zijn. De complexiteit zit in de juridische consequenties en daarmee de beperkte mogelijkheid om deze VIVA's door het team af te handelen. Afstemming met en ondersteuning door de afdelingen ICM is noodzakelijk om te voorkomen dat een projectspecifiek genomen besluit, landelijke consequenties heeft. Het escaleren van de VIVA's naar deze afdeling lijkt lang te hebben geduurd, evenals de behandeling door de afdelingen ICM zelf. Na diverse malen de afdelingshoofd te hebben gevraagd om te helpen is pas na maanden daadwerkelijk hulp geboden. Hiermee lijkt het alsof afdeling ICM te weinig prioriteit en daarmee ondersteuning kan leveren. Nadat na maanden door afdeling ICM is geadviseerd, moest het team langs afdeling ICG voor het verkrijgen van een mandaatadvies. Uiteindelijk is geen mandaatadvies gegeven en is na 2-3 jaar na het indienen van de VIVA richting de desbetreffende Opdrachtnemer een formele afwijzing van de VIVA verzonden.

Tussenconclusie b.

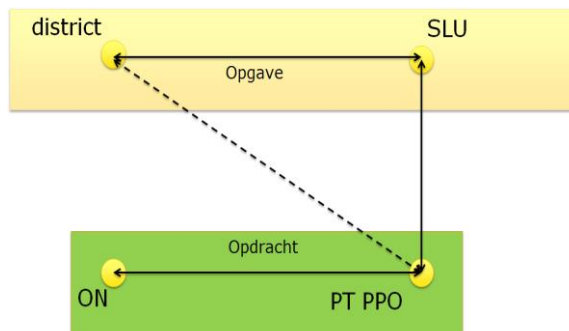
Het lijkt erop alsof de organisatie onvoldoende in staat is om bij escalaties snel en adequaat te ondersteunen. Daarnaast worden generieke standpunten ingenomen en is daarmee regionaal maatwerk onmogelijk geworden.

c1. Hoeveelheid VIVA's

PGC-en worden voor een duur van 5 jaar (3+1+1) afgesloten, terwijl uit de analyse blijkt dat we na verloop van tijd meer dan de helft van de omvang van de oorspronkelijke opdracht toevoegen. De Opgave wordt steeds groter wordt met als gevolg dat de Opdracht steeds moet worden bijgesteld/geactualiseerd en hierdoor binnen productielijn A-Wegen een (te) grote Werkvoorraad met lange doorlooptijden ontstaat.

Tussenconclusie c1.

Het lijkt erop alsof Rijkswaterstaat onvoldoende vooruit kan kijken en hierdoor achteraf nieuwe wensen en/of eisen wil doorvoeren. Na aanbesteding is RWS automatisch afhankelijk van de Opdrachtnemer van het desbetreffende perceel en leidt dit door de 1 op 1 relatie tot hogere prijzen en wellicht doorlooptijden die door PPO lastiger beïnvloedbaar zijn.



c2. Omissies

Een ander deel van de VIVA's heeft betrekking op oa. de interpretatie van het contract en het niet op orde hebben van ons areaal en areaalgegevens. Daar waar we dachten contracten voldoende SMART en zoveel als mogelijk op één manier uitlegbaar te hebben gemaakt, blijkt in de praktijk dat de situatie vaak niet zwart-wit is, maar juist grijs, waardoor in veel gevallen VIVA's toch aan Opdrachtnemers worden opgedragen. Daarnaast blijkt, na diverse acties om onze areaalgegevens op orde te krijgen, nog steeds dat de beheerssystemen bij de districten niet de actuele data van de situatie bevatten. Dit leidt in de praktijk tot afwijkingen ten opzichte van het areaal en uiteindelijk een VIVA.

Tussenconclusie c2.

Het valt in de praktijk tegen om contractteksten op te stellen die maar op één manier uitlegbaar zijn. Daarnaast zijn onze systemen ondanks alle verbeteracties nog steeds niet op orde wat in de praktijk tot veel VIVA's leidt.

c3. Weinig Investerings- en verbetervoorstellen

Opmerkelijk is dat de hoeveelheid VIVA's maar voor een klein deel bestaat uit Investerings- en Verbetervoorstellen. Juist waar we dachten de kwaliteit van de Opdrachtnemers in te zetten voor het verbeteren en investeren in ons netwerk, blijkt dat in de praktijk daar maar weinig gebruik van wordt gemaakt. De kans bestaat hierdoor dat Opdrachtnemers gestimuleerd worden om het traditionele verdienmodel toe te passen door bewust in het contract te zoeken naar Omissies.

Tussenconclusie c3.

Het lijkt erop dat Rijkswaterstaat onbewust het traditionele verdienmodel in stand houdt doordat het investeren en/of verbeteren in ons netwerk onvoldoende financieel aantrekkelijk wordt gemaakt voor Opdrachtnemers en daardoor het oude verdienmodel niet door de Markt wordt losgelaten.

d. Impact versus afhandelsnelheid

De financiële impact van de VIVA's hebben nagenoeg geen verhouding op de doorlooptijd. Het lijkt er zelfs op dat de doorlooptijd van omvangrijke VIVA's geringer is. Achterliggende oorzaak is dat dit VIVA's zijn waar vanwege Ministeriële doelstellingen (budget, op tijd) druk achter zit.

Tussenconclusie d.

Indien een mate van importantie (Sense of urgency) aan de VIVA zit lijkt het erop alsof sneller acties worden genomen die bijdragen aan de beperking van de doorlooptijd.

Samenvatting

Samenvattend kan worden vastgesteld dat we veel meer tijd aan VIVA's besteden dan dat nodig is. We hebben vanuit Rijkswaterstaat onvoldoende zicht op hoeveel een VIVA aan bewerkingstijd kost en mag kosten en wat de achterliggende oorzaken zijn. We hebben geconstateerd dat contracten niet zwart/wit interpreteerbaar zijn, mogelijkheden in het contract niet worden benut, areaalgegevens niet op orde zijn, 50% van de oorspronkelijke opdracht aan scopewijzigingen gedurende de looptijd van een contract wordt toegevoegd en hulp bij escalatie van de afdeling ICM achterwege blijft.

Synthese

Er ontstaat spanning in de relatie met de Opdrachtnemers doordat we onvoldoende in staat zijn om ver genoeg vooruit te kijken. De setting in en rondom contracten bieden te weinig mogelijkheden om de alsmaar veranderende Opgave van de klant te adapteren binnen de gecontracteerde Opdracht. Hierdoor ontstaatrijving dat leidt tot een negatieve impact op de klanttevredenheid. Daar waar projectspecifieke afwegingen schuren met landelijk ingenomen standpunten worden de teams onvoldoende geholpen in de vertaling van de consequenties richting de Marktpartij. Mogelijkheden die bijdragen aan het loslaten van het oude verdienmodel van de Opdrachtnemers worden in onvoldoende mate benut, waardoor Markt en Rijkswaterstaat elkaar in de houtgreep houden. Wanneer echter door de Minister een apél wordt gedaan op de flexibiliteit van Markt en Rijkswaterstaat zijn we in staat om meer te doen en sneller te reageren.

Interventies

Welke kleine interventies, die binnen de cirkel van invloed van het team ligt, kunnen we uitvoeren? Welke interventies dragen bij aan de vermindering van tijdsbesteding aan de VIVA's en dus aan het creëren van tijd voor de T&S?

De interventies die ik heb bedacht of door collega's zijn aangereikt heb ik geschift in de volgende verdeling:

1. Onhaalbare interventies met impact;
2. Haalbare interventies, zonder impact;
3. Haalbare interventies met impact.

De haalbare interventies met impact zijn beschreven onder 3a t/m k.

1. Heeft impact maar is onhaalbaar omdat:

Ander contractvorm voor PGC kiezen	... Rijkswaterstaatsbrede inkoopstrategie PGC is voorgescreven. Hiervan afwijken is niet mogelijk.
Districten zelf laten organiseren	... RWS PPO is aangewezen om onderhoudscontracten uit te

2. Is haalbaar maar heeft geen impact omdat:		
Nieuwe VIVA's temporiseren door behandeling uit te stellen (temporiseren)	... prioriteren VIVA's van tijdelijke aard is en niet leidt tot vermindering van de totale hoeveelheid.	
Productie capaciteit vergroten bij toenemende vraag door frequentie doornemen VIVA's verhogen van 1 x per 2 weken naar 1 x per week	... omdat we afhankelijk zijn van de reactiesnelheid van de Opdrachtnemers die over het algemeen op 2 weken ligt, heeft deze maatregel geen impact.	
Proces verder optimaliseren		
3. Is haalbaar en heeft impact omdat:		
a) Doorvoeren Groene Kamer-Proces voor VTW's	... dit proces structuur geeft aan het afhandelen van de VIVA's	Doorgevoerd, proces helpt bij gestructureerde aanpak om VIVA's af te handelen. Heeft echter geen impact op vermindering nieuwe VIVA's
b) Vaker reflecteren (leercirkel van Kolb)	... met elkaar kan worden gekeken naar wat beter en efficiënter kan	tzt onderzoeken
c) Gelijksortige VIVA's bundelen en in één VIVA afhandelen	... de totale hoeveelheid daarmee afneemt. Of de doorlooptijd daarmee korter wordt is maar de vraag.	tzt onderzoeken
d) Creëren van competitie tussen de Opdrachtnemers.	... Uitvragen aan andere Opdrachtnemers kunnen worden gericht. Tekst dient hiervoor te worden aangepast in de standaardcontracten.	Tekst wordt door ICG aangepast in nieuwe contracten. Pas merkbaar in nieuw contract
e) POF = VTW uitvraag hanteren	... hierdoor efficiënter kan worden gewerkt.	tzt onderzoeken
f) Escaleren binnen team indien een VIVA 12 weken in behandeling is (mn voor complexe VIVA's)	... de VIVA's automatisch op managers niveau komt te liggen en daarmee voldoende aandacht gaat krijgen (als het goed is)	Is doorgevoerd dmv groene kamer bord. Iedere VIVA waarvan de doorlooptijd boven de 12 weken ligt krijgt een stip, waarna PM vragen gaat stellen
g) VIVA Proces gemeenschappelijk maken met Opdrachtnemer & beheerder door te brainstormen over optimalisatie (bv door wachttijd proberen te verkleinen)	... met z'n allen op zoek wordt gegaan naar een snellere mogelijkheid tot de afhandeling van VIVA's. Doordat ON onderdeel uitmaakt van het brainstormen wordt de ON onderdeel van het	onderzoeken

(laten) voeren. Dit anders doen is organisatorisch onmogelijk.

	VIVA proces. Het beste idee krijgt een taart	
h)	Focus aanbrengen in ons dagelijks werk op T&S	... de T&S prominenter onderdeel gaan uitmaken van ons dagelijks werk.
i)	Invoeren klikjesdag (mn voor eenvoudige VIVA's)	... VIVA's tot 50k in klein comité (PM & CM) kan worden afgehandeld
j)	Reflecteren richting Opdrachtgever	... Districten bewogen worden om van nadenken te stappen op voordelen.
k)	Vanuit de Marktvisie de Marktpartijen stimuleren om het verdienmodel te veranderen	... budget kan worden gereserveerd voor Verbeter en Investeringsvoorstellen (bv. Vanuit duurzaamheid, SMART-mobility ed)

Interventies 3a, f, h & i zijn inmiddels doorgevoerd. Deze hebben het gewenste effect. Dit zijn echter wel maatregelen die merkbaar zijn door verlaging van de doorlooptijd, echter niet de hoeveelheid. De interventie benoemd bij 3d wordt doorgevoerd echter is het resultaat pas merkbaar nadat de nieuwe contractteksten zijn verwerkt en de nieuwe contracten zijn aanbesteedt.

Optie 3j zal het meest bijdragen aan het reduceren van de vraag gedurende de looptijd van de PGC-en door kritisch naar de Op-gave van de districten te kijken en te vragen of het daadwerkelijk nu nodig is en mogelijk in een ander contract mee kan.

Interventies 3g & k zijn interessant om op korte termijn nader te onderzoeken.

Interventies 3b, c & e zullen in een later stadium worden onderzocht, omdat ik op basis van een aantal verkennende gesprekken verwacht dat deze geen significante bijdrage zullen hebben.

Implementatie

Om effectief te implementeren is met behulp van de zogenaamde meerkleurendruk van de Caluwé een breed spectrum van mogelijkheden beschikbaar om in te zetten om verandering in gang te brengen. Mijn interventies heb ik in de onderstaande tabel opgenomen. Ik heb mezelf tijdens het invullen de vraag gesteld welke mix voor deze situatie het meest geschikt is en voor de hand ligt om het probleem te tackelen.

De Caluwé		
Blauwdruk	- Planmatige aanpak & stappenplan - Vooraf geformuleerde doelstellingen - Monitoren van stappen en bijsturen - Alles zoveel mogelijk stabiel houden en beheersen - Proberen de complexiteit te reduceren	a.
Geeldruk	- Politieke dimensie - Belangen bij elkaar brengen - Win-win situaties creëren, coalities vormen - De neuzen kunnen richten - De voordelen laten zien van bepaalde opvattingen - Gebruik maken van macht status en invloed	d. i.
Rooddruk	- Mensen "verlokken" om mee te doen - Belonen, straffen, motiveren, promoveren, status - Ruil van inzet en opbrengsten - Betrokkenheid creëren via invloed geven	b. j. f. h.
Groendruk	- Leersituaties creëren - Experimenteren en pilots starten - Bewustwording op gang brengen - Onderzoek naar remmende en bevorderde factoren	c. e. k.
Witdruk	- Ontwikkelingsperspectief - Creatieve oplossingen bedenken - Inspelen op eigen initiatieven en ruimte geven - Symbolen en rituele gebruiken	g.

Conclusies

De praktijk is vaak weerbarstiger dan de theorie. Zo blijkt dat het Meer, met Minder doen in de praktijk niet is te realiseren met alleen maar innovatieve contractvormen. Het lijkt erop dat we met een contract een schijnwerkelijkheid willen creëren dat op verschillende manieren wordt beleefd.

In de huidige setting is het nagenoeg onmogelijk om de opdracht afgebakend te houden, terwijl de wereld rondom het project continu in beweging is. Nu houden we wel rekening met wijzigingen echter zijn het er een heleboel in allerlei maten en kleuren. Veel wijzigingen zorgt voor het ontstaan van een onbalans en onbalans betekent een onevenredige tijdsverdeling in het werk. Dit heeft een negatieve impact op de klanttevredenheid.

Om de situatie te veranderen hebben we hulp nodig. Zonder hulp blijven we brandweerman en creëren we een onbalans.

Hulp is nodig om de districten langer vooruit te laten kijken. Anders blijft het alsmaar bestrijden van de vervolgschade in plaats van de werkelijke oorzaak.

Daar waar we vast lopen blijken de ondersteunde afdelingen niet te helpen. Hulp is nodig om deze afdelingen te bereiken op het moment dat de projecten brand aan het blussen zijn.

Ik ga aan de slag met verbeteren en lever mijn bijdrage door interventies uit te voeren die zorgen dat we evenwichtiger in balans komen. Wat ga jij doen.....?

Mark Eichner

Nijmegen, 24 oktober 2016

Nawoord/reflectie

Voor mij was het maken van de Opgave een creatief proces door tijd te nemen om te kijken, en een conversatie met mezelf aan te gaan. Meervoudig kijken en het geleerde in de seminars heeft geholpen bij het verkrijgen van inzichten en daardoor bijgedragen aan de totstandkoming van de Opgave.

Ik heb zowel de seminars als de Opgave ervaren als een herijking van mijn kennis en het was bovendien erg leuk en bovendien nuttig voor mijn dagelijks werk. Een echte win-win om mee te mogen maken!