

# RAPPORT EINDOPDRACHT KERNPROGRAMMA NEERLANDS DIEP 2018-2021

## “VAN ONTWERPEN NAAR ONTWIKKELEN”

Datum	25-11-2021
Versie	1.7
Casus project:	Herinrichting kantorendeel, groot vervangingsonderhoud en verduurzaming.
Adres gebouw/terrein:	Vrouwe Justitiaplein 1, Utrecht
Stelselcategorie:	Specialty
Externe opdrachtgever:	Raad voor de Rechtspraak
Totaal geraamd programmabudget:	€ 49 miljoen.
Auteur:	Daniël Innemee
Begeleider:	prof. dr. M.B. (Marcel) Veenswijk



Gerechtsgebouw Utrecht

# INHOUDSOPGAVE

RAPPORT EINDOPDRACHT KERNPROGRAMMA NEERLANDS DIEP 2018-2021.....	1
1 Inleiding .....	3
1.1 Aanleiding .....	3
1.2 Hypothese .....	3
1.3 Aanpak en methodiek.....	3
1.4 Context .....	4
2 Inventarisatie .....	7
2.1 Proces RVB .....	7
2.2 Bezien vanuit het perspectief van Opdrachtgever.....	8
2.3 Bezien vanuit het perspectief van Lijnmanagement.....	9
2.4 Bezien vanuit het perspectief van Projectmanagement .....	10
3 Analyse .....	11
3.1 Systemanalyse .....	11
3.2 Samenwerkingscultuur .....	11
4 Conclusie/aanbevelingen/reflectie .....	14
4.1 Conclusie.....	14
4.2 Aanbevelingen .....	14
4.3 Persoonlijke reflectie.....	15

## 1 Inleiding

Bij "De Kwestie" gaat het om een terugkerend patroon waarbij iets in of rondom het werkveld van projectmanagement niet gaat zoals wenselijk is. Het is daarnaast een taaie kwestie, een "steen in de vijver" welke vraagt om een wezenlijke verandering om taaie patronen te doorbreken.

### 1.1 Aanleiding

Ik heb mij de laatste jaren verwonderd over het feit dat wij als Rijksvastgoedbedrijf denken alles op orde te hebben en tevreden klanten te kunnen bedienen terwijl uit onderzoek blijkt de klant helemaal niet zo tevreden is over het Rijksvastgoedbedrijf. De beelden lijken dus nogal verschillend te zijn.

### 1.2 Hypothese

Mijn hypothese is dat de organisatie van het RVB stelt dat door de ingerichte systemen, processen en procedures uitstekend de klantvraag aan te kunnen met daarbij de aanname dat de klant in staat is om een uitputtend en stabiel PvE te definiëren.

### 1.3 Aanpak en methodiek

Mede door mijn eigen leerdoelen richt het onderzoek zich niet op één van mijn eigen projecten maar op het project "Herinrichting kantorendeel, groot vervangingsonderhoud en verduurzaming" Gerechtsgebouw Utrecht. Hierdoor kan ik met meer afstand naar de casus kijken en vooral de zienswijzen van andere mensen aanhoren en onderzoeken.

De hoofdvraag is; Waardoor liggen de beelden van de opdrachtgever (ontevreden klant) versus het Rijksvastgoedbedrijf (alles op orde) zo ver uit elkaar en wat kunnen we er aan doen om meer vanuit partnerschap op basis van gezamenlijke waarden samen te werken aan de opgave?

Om deze hoofdvraag te kunnen beantwoorden zijn de volgende deelvragen onderzocht:

- Wat zijn de drijvende krachten van het RVB?
- Hoe werken de processen en procedures van het RVB?
- Hoe ziet de opdrachtgever de organisatie van het RVB en de samenwerking op projectniveau?
- Hoe kijkt het lijnmanagement/projectmanagement naar de organisatie en hoe zit de samenwerking in elkaar?
- Zijn er interventies te nemen welke de samenwerking kunnen verbeteren?

Het onderzoek begint met een inventarisatie. Op basis van deze inventarisatie volgt een analyse om de hypothese te toetsen. Vervolgens wordt op basis van de analyse een antwoord gegeven op de hoofdvraag en sluit ik af met reflectie en aanbevelingen.

Het onderzoek is gebaseerd op documentatieonderzoek en interviews. Voor de analyse is gebruik gemaakt van de theorie van Jaap Schaveling (systemische analyse), Edgar H. Schein en Robyn Keast als het gaat om de samenwerkingscultuur.

1.4

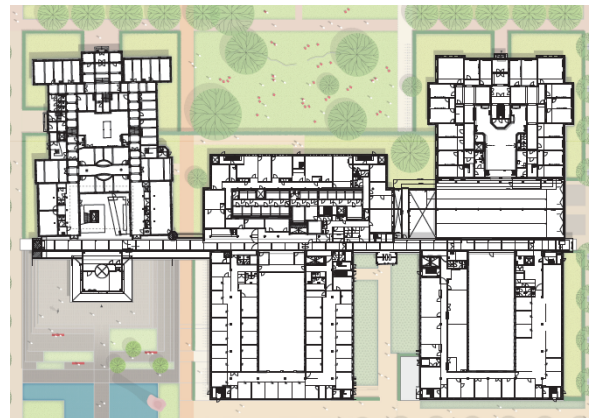
**Context**

*De opdracht:*  
2015 / 2016

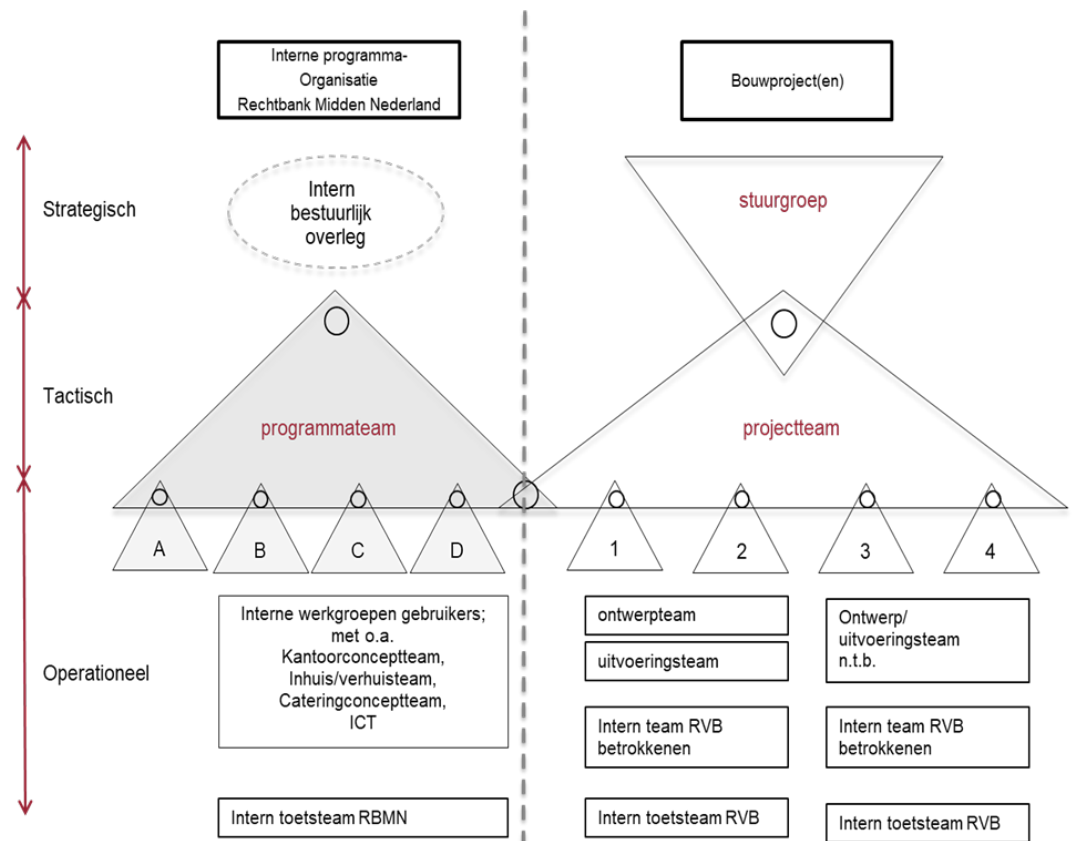
- Instandhouding gebouw
- Brandveiligheidsvoorzieningen
- Duurzaamheidsmaatregelen – label B

2017

- Nieuwe horecavoorziening
- Herinrichting kantoorverdiepingen t.b.v. flexwerkconcept
- Vrijkomende ruimte in H verbouwen voor nieuwe gebruiker



*De structuur:*

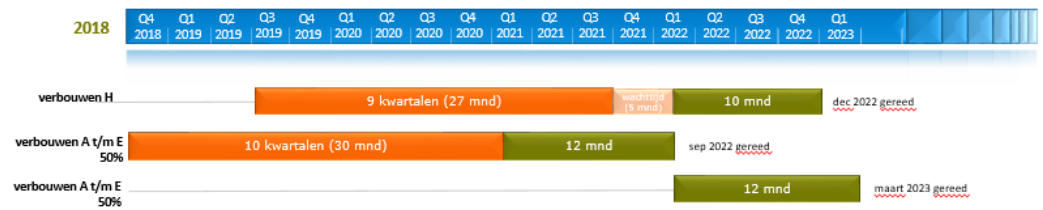


**De aanpak:**

- Fase 1: Horeca & urgent vervangingsonderhoud
- Fase 2: Herinrichting kantoorverdiepingen
- Fase 3: Verbouwen bouwdeel H
- Fase 4: Instandhouding F en G

**De tijdlijn:**

**Fase 1 2019 Horeca & Urgent vervangingsonderhoud**



**Fase 4 Instandhouding F en G**

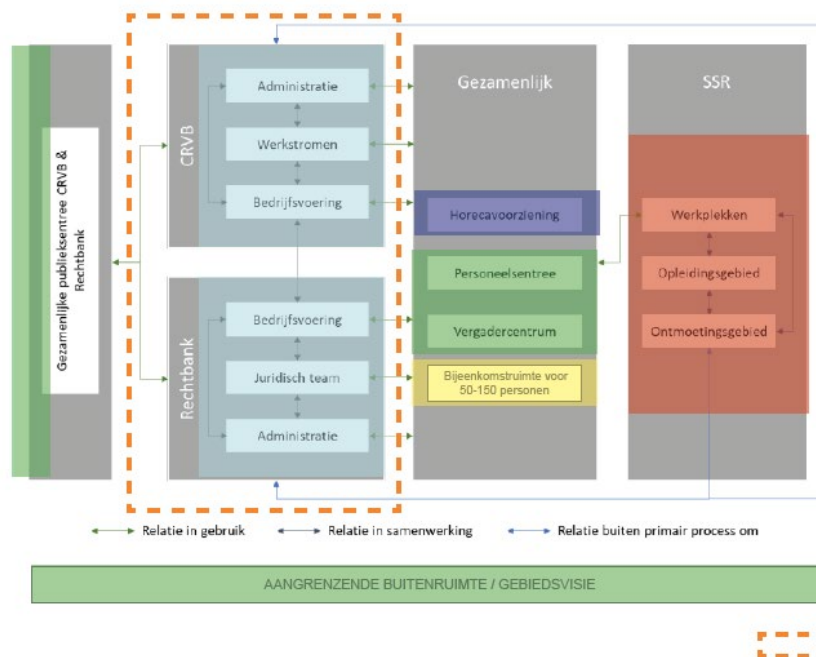
**De opdrachtgever en gebruikers:**

Opdrachtgever:

- Raad voor de rechtspraak

Gebruikers:

- Rechtbank Midden Nederland
- Centrale Raad van Beroep
- Studiecentrum Rechtspleging



*De opgave en aanpak:*

Horeca:

- Het sociale momentum t.a.v. de invoering van een nieuwe horecavoorziening niet verliezen en dit deel z.s.m. realiseren;

Kantoor:

- Het huisvestingsconcept zo snel mogelijk, bij voorkeur zonder onderbrekingen, implementeren;
- De "look and feel" van het huisvestingsconcept gelijk stellen aan de al in eigen beheer uitgevoerde verdiepingen;
- De voortgang van het primaire proces (zittingen draaien) moet ongestoord kunnen plaatsvinden;

Bouwdeel H:

- Met de bovenstaande items randvoorwaardelijk, dient SSR zo snel als haalbaar te worden ingehuisd.
- Gebouw H, t.b.v. flexibele inzetbaarheid, te realiseren als autonoom bouwdeel. Dit uitgangspunt is gericht op het verduurzamen van het vastgoed en past binnen de vastgoedvisie voor de toekomst.

*Organisatie ontwikkelingen i.r.t. de opdracht:*

*Invloeden op de projectscope*

- Verkennende studie naar een grote bijeenkomstruimte (150 pers),
- Verkennende studie naar logistieke stromen,
- Uitbreiding spreekkamers in bouwdeel F,
- Rijkspas 3.0
  
- Urgent onderhoud agv omvallen installaties
- ROP = regionaal ontwikkelingsprogramma
- Tuinen van Moreelse

## 2 Inventarisatie

### 2.1 Proces RVB

Het proces om te komen van een Projectbrief (PB) tot een Project initiatiedocument (PID) ziet er als volgt uit:

#### kantoren – (bijzondere) specialties - defensie

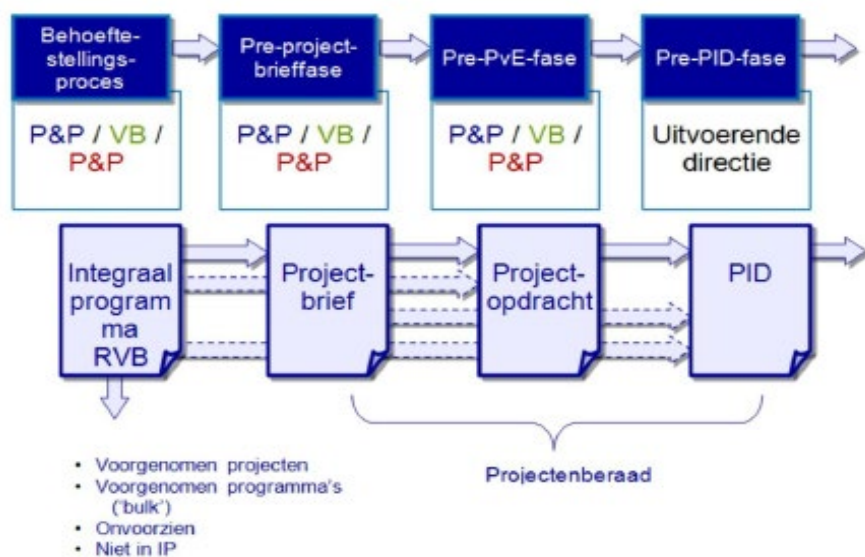


Fig. 1: schematische weergave fasedocumenten

#### De projectbrief:

De projectbrief markeert de start van een project en geeft uitleg over 'de wens' en 'het waarom'. Het is nog niet nodig dat een functioneel programma van eisen aanwezig is in de projectbrief. Ook het 'hoe' komt pas later. In de projectbrief worden de volgende zaken beschreven; normen en wettelijke kaders, de projectomgeving, de opleverdatum en eventuele bestuurlijke en politieke gevoelheden. Ook worden de overige ontwikkelingen, en de lopende en geplande projecten/activiteiten voor het betreffende gebouw of de betrokken gebouwen. In de deze fase wordt ook gekeken of er niet meer gelijksoortige projecten gaan spelen in de toekomst.

Een door het Projectenberaad goedgekeurde projectbrief is de start om het functioneel PvE/projectopdracht te maken.

De portefeuillemanager en de assetmanager zijn in deze fase de trekker voor de totstandkoming van de projectbrief. Dit wil niet zeggen dat hij/zij ook daadwerkelijk alles zelf moet doen. Het is van essentieel belang dat er reeds in deze fase sprake is van een hechte samenwerking tussen alle disciplines die een rol hebben in het verdere projectverloop.

*Projectopdracht:*

De behoeften uit de goedgekeurde projectbrief worden vertaald naar functionele eisen en prestaties ('wat') waaraan het opgeleverde uiteindelijk moet voldoen. In een functioneel programma van eisen (fPvE) wordt het 'wat' van een project beschreven en hoe goed het opgeleverde moet zijn. Een goed functioneel PvE bevat dus ook prestatiecriteria die meetbaar zijn.

Voor de kantoren is het RVB verantwoordelijk voor het fPvE, voor de (bijzondere) specialties is de klant verantwoordelijk voor de aanlevering van het fPvE. Desgewenst kan het RVB deze (tegen betaling) opstellen.

Een door het projectenberaad goedgekeurde projectopdracht is de start om het PID te gaan maken.

De portefeuillemanager en de assetmanager zijn in deze fase de trekker voor de totstandkoming van de projectbrief. Dit wil niet zeggen dat hij/zij ook daadwerkelijk alles zelf moet doen. Het is van essentieel belang dat er reeds in deze fase sprake is van een hechte samenwerking tussen alle disciplines die een rol hebben in het verdere projectverloop. De beoogde uitvoerende directie zal geraadpleegd moeten worden om de haalbaarheid te beoordelen.

*Project initiatiedocument:*

Het fPvE uit de projectopdracht die door het Projectenberaad is goedgekeurd is de basis om het PID op te stellen. De projectleider van de uitvoerende directie roept in deze PID-fase alle relevante expertises zo spoedig mogelijk bijeen in een project start up (PSU). Het PID beschrijft 'hoe' het project wordt uitgevoerd. In een PID zijn alle GOTIK-elementen opgenomen.

Na goedkeuring van het PID door het Projectenberaad gaat de uitvoerende directie het project realiseren zoals beschreven in het PID. Als er zich tijdens de realisatie van het project situaties voordoen (dreigen voor te doen) die wijzigingen in de scope, de planning of het budget tot gevolg hebben, dan moet zo snel mogelijk contact opgenomen worden met de opdrachtgevende directie om te overleggen wat er moet gebeuren. Indien noodzakelijk moet het PID aangepast worden. Wijzigingen ten opzichte van het goedgekeurde PID (scope, tijd, geld) moeten opnieuw geagendeerd worden in het Projectenberaad, zie ook § 7.

De integraal projectverantwoordelijke van de uitvoerende directie is verantwoordelijk voor het opstellen van het PID in samenwerking met alle relevante disciplines en stakeholders.

## 2.2 **Bezien vanuit het perspectief van Opdrachtgever**

Het programma GGU omvat verschillende deelprojecten. Nadrukkelijk is beoogd de gekozen scope integraal aan te pakken. Doel ervan is waarborgen van een integrale aanpak en de overlast op het primaire proces van het gerechtsgebouw te minimaliseren. Dat betekent dat de verschillende onderdelen van het programma in ontwerp, raakvlakken en volgorde van uitvoering op elkaar afgestemd moeten zijn.

De opdrachtgever geeft aan dat de aanloop van het project een lange geschiedenis kent en gaat terug naar het jaar 2015. Volgens de opdrachtgever heeft het RVB in aanleg het proces niet goed aangepakt. Assetmanagement richtte zich op het separaat inrichten van de projecten waarbij de focus lag op het herstelonderhoud omdat de installaties vervangen moesten worden. De "wens" en het "waarom" werd vastgelegd in de projectbrief maar er werd voorbij gegaan aan de integraliteit van het vraagstuk en aanwezige raakvlakken.

In deze fase was er nauwelijks sprake van samenwerking. Ook in de vervolgfases van de projectopdracht en het projectinitiatiedocument werd het "wat" en het hoe heel summier en technisch omschreven.

Volgens de opdrachtgever stond het RVB niet open voor het gezamenlijke hoger liggende doel, ambities en integrale samenwerking op alle gebieden. Het RVB had het project belegd bij de directie Vastgoed Beheer terwijl het uiteindelijk om een complex vraagstuk ging waarbij het niet alleen ging om onderhoud maar ontwikkeling vraagstuk waarbij een integrale aanpak noodzakelijk was.

De stakeholders werden niet allemaal betrokken en werd er niet gekeken naar de juiste mensen op de juiste plek. De opdrachtgever verwacht dat het RVB zich verdiept in de klant en klantbehoefte maar was overwegend bezig met zijn eigen organisatie. Deze ontwikkeling heeft uiteindelijk bijna twee jaar geduurd waarbij de frustraties over en weer toenamen. De opdrachtgever merkt wel op dat er aan de kant van de opdrachtgever ook organisatiewijzigingen hadden plaatsgevonden waardoor de situatie er niet beter op werd.

In 2017 kwam er een kentering omdat de ontwikkeling van het hele programma in gevaar kwam. Dit heeft geleid tot een hele herdefinitie van de scope. Sinds deze tijd wordt er vanuit een gezamenlijk narratief gewerkt. De ambities en kritieke succesfactoren zijn de leidende principes geworden voor de deelprojecten binnen het programma.

De opdrachtgever hecht vooral waarde aan een iteratief proces. Hierbij is de opdrachtgever zich bewust van het feit dat zij verantwoordelijk zijn voor het functioneel programma van eisen maar in moet in gezamenlijkheid en met oog voor de klantbehoefte de deelprojecten worden ontwikkeld. Hierbij wordt ook flexibiliteit verwacht. De opdrachtgever merkt nu vooral dat het IPM-team soms last heeft van interne processen als gevolg van voortschrijdend inzicht m.b.t. het programma en de voorkomende budgetophogingen. Hierin ligt een capaciteitsvraagstuk en mandaat vraagstuk binnen het RVB. Dit moet blijkbaar over zoveel schijven heengaan maar zorgt wel voor onbegrip en uitloop in tijd. De opdrachtgever is van mening dat de processen en procedures van het RVB niet per definitie worden afgestemd met het belang van de klant maar vooral intern georiënteerd lijkt.

### 2.3

#### **Bezien vanuit het perspectief van Lijnmanagement**

In gesprek met het sectiehoofd bespreken wij de staande organisatie en hoe zich deze verhoudt tot het programma en teamontwikkeling binnen de projecten.

Het RVB is een uitvoerende organisatie met grote politieke-bestuurlijke aandacht. Hierbij is het aantonen van rechtmatigheid en navolgbaarheid essentieel. Hiertoe worden wij als organisatie ook gecontroleerd door de Accountantsdienst Rijk (ADR) en Algemene Rekenkamer (ARK). Vanuit dit perspectief gezien heeft de organisatie een grote sturingsbehoefte om alles onder controle te willen houden. Om dit te kunnen is dat door vertaald naar onze processen en gemonitord met KPI's.

De processen en procedures zijn dus ingericht op sturing en control. Ook als gevolg van incidenten bestaat er de reflex om nieuwe regels te bedenken. Dit houdt in dat er een spanningsveld ontstaat tussen de organisatiebehoefte en het belang van de projectenorganisatie. De organisatie verlangt stabiliteit, voorspelbaarheid en vastgestelde kaders. De projectenorganisatie verlangt flexibiliteit, aanpassingsvermogen aan de klantbehoefte en mandaat om het project succesvol te kunnen opleveren.

Hoewel zij niet het gehele proces van dit programma is betrokken als sectiehoofd herkent zij wel dat het RVB als organisatie een verkeerde inschatting heeft gemaakt. Zowel binnen de lijn als de afdeling, hoewel ter goeder trouw, is er geen visie ontwikkeld op de aanpak van het programma als geheel. Gelukkig heeft er in 2017 een herijking plaatsgevonden. Hierbij was er nadrukkelijk meer bewustwording tot de noodzaak om het als programma op te pakken vanuit de afdeling projecten en binnen het programma gezamenlijk de deelprojecten te definiëren. Hierbij is er meer energie en aandacht besteed aan de voorfase. Ook is er gekeken naar de juiste man/vrouw op de juiste plek zodat er ook een betere samenwerking ontstond met de opdrachtgever en andere stakeholders. Gelukkig kunnen we nu vaststellen dat zowel het proces als de samenwerking beter verloopt.

Het standpunt van de organisatie dat er geen capaciteit wordt ingezet bij het ontbreken van een uitputtend en stabiel p.v.e. heeft te maken met de totale druk op alle projecten binnen de gehele portefeuille van het RVB en is wel van invloed op de voortgang van de deelprojecten.

Als het gaat om voorkomende budgetophogingen hebben we inderdaad te maken met onze interne verantwoordingslijn waardoor er ook vertraging kan ontstaan. Voor budgetophogingen van projecten boven de € 25 mln moet er een verantwoordingsnota komen aan de Staatssecretaris. Deze nota gaat via de DG en vooraf met instemming van Concerncontrol en Financiële zaken. Hoewel de klant budgethouder is kan hierdoor de vertraging in een dynamische projectomgeving behoorlijk oplopen.

## 2.4

### **Bezien vanuit het perspectief van Projectmanagement**

In de interviews met het projectmanagement komt het volgende naar voren:

De ervaringen laten zich grofweg onderverdelen in twee perioden:

*2015-2017:*

- Oorspronkelijke scope omvatte enkel vervangingsonderhoud en brandveiligheidsmaatregelen.
- Het proces om te komen tot een projectbrief en projectopdracht werd door de assetmanager in samenwerking tot stand gebracht met vastgoedbeheer maar niet in afstemming met alle stakeholders.
- Er was geen visie op de totale ontwikkeling binnen de portefeuille.
- Er werd onvoldoende stil gestaan bij de klantbehoefte "wens", het "waarom" en het "wat".
- Het projectenberaad heeft zich onvoldoende rekenschap gegeven van de daadwerkelijke opgave.
- Negatieve invloed door organisatiewijzigingen bij de opdrachtgever.
- Zowel op organisatieniveau als projectniveau waren er geen gezamenlijke dragers van de opgave.
- Er was onvoldoende commitment tussen de actoren.
- Ontevreden opdrachtgever, weinig werkplezier.

*2018-heden:*

- Na een totale herijking van de opgave geredeneerd vanuit projectnarratief, ambities en kritieke succesfactoren gaat het nu goed, is de opdrachtgever tevreden en wordt er met een positief teamgevoel gewerkt aan het gezamenlijke doel van de opgave.
- Stagnatie door toenemende verantwoordingsdruk.
- Het toepassen van verplichte procedures kost veel tijd en energie.
- Stagnatie proces wanneer je niet voldoet aan processtappen in een procedure.
- De interne procedures en protocollen veranderen voortdurend.

## 3 Analyse

### 3.1 **Systeemanalyse**

Voor de systemische analyse is gebruik gemaakt van de theorie van Jaap Schaveling.

- Er is een duidelijke trend van herhaling doordat het RVB sinds haar bestaan op de huidige wijze werkt.
  - Perspectief RVB: Het RVB is een uitvoerende organisatie met grote politieke-bestuurlijke aandacht. Hierbij is het aantonen van rechtmatigheid en navolgbaarheid essentieel. Hiertoe worden wij als organisatie ook gecontroleerd door de Accountantsdienst Rijk (ADR) en Algemene Rekenkamer (ARK). Vanuit dit perspectief gezien heeft de organisatie een grote sturingsbehoefte om alles onder controle te willen houden. Om dit te kunnen is dat door vertaald naar onze processen.
  - Perspectief Projectmanagement: De processen en procedures zijn te star.
  - Perspectief OG: Het RVB is teveel gericht op de interne organisatie en niet op het belang van de klant.
- Er is een patroon van herhaling doordat het RVB structureel onvoldoende scoort op klanttevredenheid maar wel de interne verantwoording op orde heeft (Accountantsdienst Rijk Algemene Rekenkamer).
- Er zijn drijvende krachten aanwezig die het beeld in stand houden:
  - De strategie van de organisatie staat te ver van het primaire proces afdeling projecten.
  - De teams krijgen geen ruimte om te experimenteren.

### 3.2 **Samenwerkingscultuur**

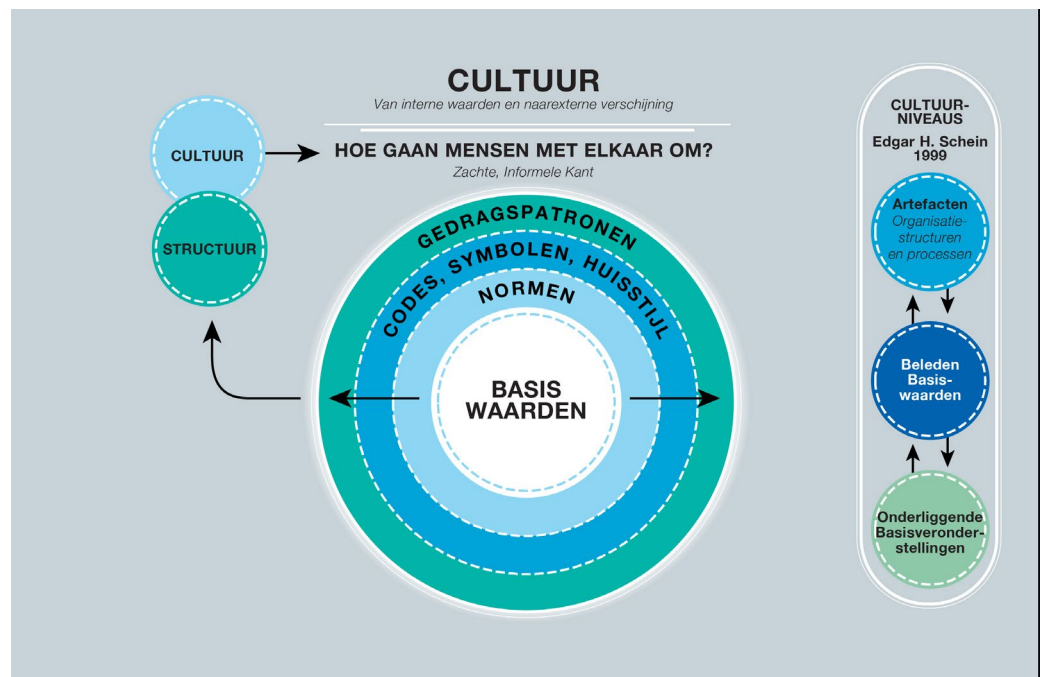
In een samenwerkingscultuur gaat het om gedeelde zingeving. Een partner gerichte cultuur is mede daarom essentieel om botsende belangen op te kunnen vangen. Hierin is een gedeelde zingeving erg belangrijk en dient als handelingskader maar geeft ook een basis van vertrouwen. Verder heeft deze cultuur voor de buitenwereld een duidelijke herkenbare identiteit en verwachtingspatroon.

In mijn waarneming lijken er verschillende culturen te bestaan binnen het RVB maar ook bij de verschillende opdrachtgevers.

- De opdrachtgever heeft haar eigen normen, waarden en verwachtingspatronen. Identiteit van de organisatie van de rechtspraak speelt een belangrijke rol. Recht is recht, betrouwbaar, vertrouwen op eigen oordeelsvorming.
- Een strategische cultuur van het RVB die rechtmatigheid en navolgbaarheid essentieel acht en stuurt op processen en procedures, ingericht op sturing en control.
- Een syteemcultuur waarbinnen strakke processen en procedures gevolgd worden gebaseerd op capaciteit en minder op competenties. Het ontbreekt aan voldoende bewustwording gezamenlijke hoger liggende doel, ambities en integrale samenwerking op alle gebieden.
- Een teamcultuur waarbij de teams binnen de afdelingen gericht zijn op technische oplossingen voor deelvraagstukken. Dit wordt in de hand gewerkt doordat het proces om te komen van een projectbrief naar projectinitiatiedocument het IPM-kernteam meestal niet betrokken wordt bij de totstandkoming van de opgave.

Spreken we dezelfde taal? Het taalgebruik lijkt binnen de verschillende cultuurniveaus overeen te stemmen maar wordt er aan de betekenis ervan een andere invulling gegeven gericht op de eigen organisatie.

Edgar H. Schein onderscheidt 3 lagen van cultuur, te weten; de onderliggende basisveronderstellingen, de beleiden basiswaarden en artefacten.



➤ Artefacten.

- Bedrijfscultuur  
Taalgebruik extern gericht op gezamenlijke opgave, ontwikkelgericht. Intern zijn de organisatie structuren en processen zijn uitgebreid beschreven en aantoonbaar terug te vinden, taalgebruik gericht op sturing en control.
- Systemcultuur  
Het taalgebruik van de systemcultuur zoekt een aansluiting op met name de bedrijfscultuur en wil voorspelbaar, offensief, resultaatgericht en samenwerkingsgericht zijn maar de vertaalslag ontbreekt.
- Teamcultuur  
In de teamcultuur vastgoedbeheer is het taalgebruik intern gericht. Het taalgebruik in de teamcultuur van projecten is ontwikkelgericht.

➤ Beleden basiswaarden.

- Bedrijfscultuur  
De beleiden basiswaarden dat het RVB door de ingerichte systemen, processen en procedures uitstekend de klantvraag aan te kunnen wordt door de directie uitgedragen naar de opdrachtgever zonder gedeelde normen en waarden.
- Systemcultuur  
De systemcultuur is ingericht op het behalen van KPI's welke intern gericht zijn;  
Vastgoedbeheer; kwantiteit opgeleverde projectbrieven en projectopdrachten.

- Projecten; op tijd afgerond, binnen budget, tijdig financieel afgewikkeld en overdracht vastgoedbeheerinformatie volledig en binnen de gestelde tijd.
    - Teamcultuur is gericht op een ontwikkelingscultuur; creatief, organische aanpak in een variabele omgeving en cijfers die je kan maken.
  - Onderliggende basisveronderstellingen.
    - Bedrijfscultuur/systeemcultuur  
In de onderliggende basisveronderstellingen wordt er vanuit gegaan dat het RVB de bovenliggende expertise en positie heeft. Deze waarneming wordt ondersteund doordat het beeld wat het RVB heeft over zichzelf afwijkt van het beeld hoe de partners erover denken (lage klanttevredenheid).
    - Teamcultuur  
In de teams overheerst de basisveronderstelling dat de organisatiecultuur toch niet te veranderen is en hebben eigen normen, waarden en processen ontwikkeld. Intern processen en procedures afvinken; extern dienstverlenend georiënteerd en daar voldoening uit halen, betekenisvol zijn.

Op basis van de analyse van de drie lagen van cultuur lijkt het RVB een organisatie met twee gezichten. Het knelt tussen de beleden waarden waarbij zowel top-down als bottom-up de gedeelde zingeving en vertrouwen in elkaars professionaliteit ontbreekt.

In deze casus zijn twee verschillende perioden te ontdekken; 2015-2017 en 2018-heden. In de periode vanaf 2018 lijkt de samenwerking meer ontwikkeld te zijn. Om dit te toetsen maak ik gebruik van de drie verschillende cultuurniveaus welke door Robyn Keast worden onderscheiden met elk haar eigen kenmerken en leidende principes.

	<b>Kenmerk</b>	<b>Leidend principe</b>
Niveau 1	Ad/hoc calculerend	Eigen perspectief
Niveau 2	Gericht op wederzijdse voorspelbaarheid	Gedeelde kernwaarden
Niveau 3	Proactief / dienend	Generatieve basisopvattingen

Periode 2015-2017:

In deze periode is het samenwerkingsniveau het best te vergelijken met niveau 1 door:

- Gericht zijn op technische oplossingen voor deelvraagstukken. Er werd onvoldoende stil gestaan bij de klantbehoefte "wens", het "waarom" en het "wat".
- Onvoldoende betrokkenheid van de beide afdelingen vastgoedbeheer en projecten.
- Zowel op organisatieniveau als projectniveau waren er geen gezamenlijke dragers van de opgave.

Periode 2018-heden:

In deze periode is het samenwerkingsniveau meer te vergelijken met niveau 2 door:

- Opgave geredeneerd vanuit projectnarratief, ambities en kritieke succesfactoren en wordt er gewerkt met een positief teamgevoel aan het gezamenlijke doel van de opgave. Hoewel de samenwerking binnen het programma nu beter verloopt lijken de knelpunten met name te zitten in de interne verantwoording door toenemende verantwoordingsdruk, verplichte procedures en protocollen welke ook nog eens aan verandering onderhevig zijn. Ook in deze analyse blijkt het RVB een organisatie met twee gezichten.

## 4 Conclusie/aanbevelingen/reflectie

### 4.1 **Conclusie**

Op basis van het verrichtte onderzoek is er een antwoord gegeven op de hoofdvraag;

*"Waardoor liggen de beelden van de opdrachtgever (ontevreden klant) versus het Rijksvastgoedbedrijf (alles op orde) zo ver uit elkaar en wat kunnen we er aan doen om meer vanuit partnerschap op basis van gezamenlijke waarden samen te werken aan de opgave?"*.

Dat deze beelden zo ver uit elkaar liggen lijkt te maken te hebben met het ontbreken van gezamenlijke waarden op organisatieniveau en zijn de processen en procedures niet afgestemd op het belang van de klant. De gedeelde zingeving ontbreekt en is de organisatie met name gericht op interne verantwoording en verliest doordoor de klant uit het oog.

De hypothese; *"De organisatie van het RVB stelt dat door de ingerichte systemen, processen en procedures uitstekend de klantvraag aan te kunnen"* moet dus verworpen worden. De gestelde aanname dat *de klant in staat is om een uitputtend en stabiel PvE te definiëren.*" is ook niet juist gebleken, integendeel zelfs. De opdrachtgever hecht vooral waarde aan een iteratief proces. Hierbij is de opdrachtgever zich bewust van het feit dat zij verantwoordelijk zijn voor het functioneel programma van eisen maar ziet het als noodzaak om het PvE gezamenlijk te ontwikkelen.

### 4.2 **Aanbevelingen**

Wat kunnen we doen om meer vanuit partnerschap op basis van gezamenlijke waarden samen te werken aan de opgave?":

Proces/Organisatie:

- Aanpassing van de projectbrief en projectopdracht door in de procedure op te nemen dat het is van essentieel belang dat er reeds in deze fase sprake is van een hechte samenwerking tussen alle stakeholders.
- Aanpassing van de strikte formulering dat de opdrachtgever verantwoordelijk is voor het functioneel programma van eisen maar dat het tot stand brengen van het F.p.v.E. een iteratief proces is dat in samenwerking met de opdrachtgever moet worden ontwikkeld (klantbehoefte "wens", het "waarom" en het "wat").
- Flexibilisering op basis van vertrouwen in elkaars professionaliteit, oriënteren op gedeelde zingeving en kwalitatieve klanttevredenheid.

Project:

- Vormgeven gedeelde zingeving door met alle stakeholders de gemeenschappelijke principes af te spreken.
- Bespreken ieders rol en insteek.
- Met regelmaat reflecteren op het projectnarratief, rollen, wie brengen het verder en wat is de concrete uitwerking ervan.
- Introduceren van reflectie binnen het team.
- Meer aandacht voor ontwikkeling (richtinggevend, hoeft niet in één keer goed, dicht op de klant).
- Nieuwsgierigheid zijn en willen leren, fouten maken mag/moet. Blij regelmatig divergeren convergeren.
- Organiseer voldoende tegengeluid om het kritisch proces scherp te houden.

- Benoem dragers van de opgave die in voor en tegenspoed het project blijven uitdragen.
- Het introduceren van financiële bandbreedte in het kader van vaststellen budgetten. Wel scherpe duiding en definiëren wat er in zit en wat niet, en welke (gekwantificeerde) risico's en onzekerheden tot deze bandbreedte leiden. Dit draagt bij aan een beter verwachtingenmanagement en flexibeler procesgang interne verantwoording.

#### 4.3

##### **Persoonlijke reflectie**

Ik heb ontzettend geworsteld met de scope van mijn onderzoek. Ik wilde teveel in één keer onderzoeken waardoor het gevaar bestond dat ik niet de gewenste diepgang kon vinden welke nodig was om deze kwestie te doorgronden. Door de scope te versmallen kreeg ik overzicht op de kwestie.

Ik heb door het systemisch denken het inzicht gekregen dat de problemen niet uitsluitend aan één systeem ligt maar dat er zowel binnen een systeem als de bij de systemen onderling nauw met elkaar verbonden zijn.

Ook heb ik ontdekt dat elke manier waarop je iets organiseert heeft een schaduwkant heeft en dat te snel kiezen voor oplossingen terwijl consequenties niet benoemd worden leidt tot spanning/ontevredenheid.

In de wetenschap dat het voorstellen van nieuwe ideeën kan leiden tot het instellen van een commissie, wat vervolgens weer leidt tot een genormeerd proces omdat het in de genen zit van de organisatie om alles dicht te willen regelen heb ik in mijn aanbevelingen gekozen voor aanbevelingen die grotendeels binnen de invloedssfeer van projectmanagement liggen zodat de wezenlijke veranderingen ook daadwerkelijk taai patronen kan doorbreken.