

Renovatie van de Spijkenisserbrug



Organisatiereflexen en de voortgang VenR

Guus Holtring
Neerlands Diep – Kernprogramma
Begeleider - Jaap Schaveling
September 2022

Inhoudsopgave

INHOUDSOPGAVE	2
SAMENVATTING	3
1. ONDERZOEKSVRAAGSTUK RENOVATIE SPIJKENISSERBRUG	5
1.1 ACHTERGROND BIJ RENOVATIES RWS EN SPIJKENISSERBRUG.....	5
1.2 DOELSTELLING.....	8
1.3 HET WENKEND PERSPECTIEF	9
2. OPZET VAN HET ONDERZOEK.....	10
3. GEBEURTENISSEN EN TRENDS.....	11
4. SCOPE EN RICHTINGGEVENDE VRAAG	13
5. PATRONEN DIE HET SYSTEEM IN STAND HOUDEN	14
5.1 ARCHETYPE VERSLAAFD AAN SYMPTOOMBESTRIJDING.....	14
5.2 ARCHETYPE AFGLIJDENDE NORM	15
5.3 ARCHETYPE OVERBEVISSING	15
5.4 ARCHETYPE GRENZEN AAN DE GROEI	16
6. DE DRIJVENDE KRACHTEN	17
7. SLIGHTLY DIFFERENT – INVESTEREN IN VERBETERING.....	19
7.1 BEELDEN UIT DE INTERVIEWS	19
7.2 WAT KAN IK PERSOONLIJK INVESTEREN IN VERBETERING	20
7.3 WAT KAN MIJN TEAM INVESTEREN IN VERBETERING.....	21
7.4 WAT KAN MIJN PROJECTOMGEVING INVESTEREN IN VERBETERING	21
7.5 KOPPELING MET HYPOTHESE EN WENKEND PERSPECTIEF	22
BIJLAGEN.....	24

Samenvatting

Gedurende de renovatie van de Spijkenisserbrug zijn diverse issues aan de orde gekomen die de nodige energie vragen. Zo zijn zowel in de plan- als de realisatiefase budgetten niet toereikend gebleken:

1. Voor het uitvoeren van de planfase van de Spijkenisserbrug moesten we zelfs terug voor extra budget omdat het eerder opgehoogde planfasebudget niet volstond;
2. Uit de in de planfase opgestelde projectraming bleek dat het eerder gereserveerde realisatiebudget niet toereikend was;
3. Na het genomen uitvoeringsbesluit doorlopen we de contractvoorbereidingsfase, na het updaten van de projectraming t.b.v. de start aanbesteding blijkt opnieuw dat het realisatiebudget niet toereikend is.

Deze drie momenten van budgetspanning leiden tot veel energie in het onderbouwen van de maakbaarheid van het project. Besluitvorming verloopt over veel schijven en verloopt traag. Het kost het project en de rest van de organisatie veel tijd en energie om de besluitvorming te organiseren en te faciliteren. Met als gevolg dat er beperkt voortgang is op het project en de openstellingsmijlpaal onder grote druk komt te staan.

Dit leidt tot de volgende onderzoeksvraag:

Welke organisatiereflexen bepalen de voortgang in de aanpak Vervanging en Renovaties (VenR) en in het bijzonder de renovatie van de Spijkenisserbrug?

Om deze vraag te beantwoorden wordt gebruikgemaakt van systeemdenken:

- In samenhang kijken, zien van de onderlinge relaties tussen verschijnselen;
- De gelaagdheid der dingen zien;
- Problemen zien in verbondenheid met het grotere geheel zowel in tijd als in scope en andersom;
- Alles is met alles verbonden

De volgende gebeurtenissen zijn kenmerkend voor de VenR Spijkenisserbrug, deze zijn mogelijk ook relevant voor de beantwoording van de onderzoeksvraag:

1. Openstelling Spijkenisserbrug in 2026
2. Beschouwing
3. We doen het met Impuls
4. Welk team?!
5. Budgetaanvraag contractvoorbereiding van een launching project
6. Toetsdruk(te)

Met behulp van betrokken actoren (*system in the room*) is per gebeurtenis gekeken naar patronen die het systeem in stand houden en de drijvende krachten.

Op basis van deze analyse zijn de volgende conclusies te trekken:

- Er is binnen het ministerie IenW nog een beperkt referentiekader voor de uitvoering van VenR projecten. Zowel voor de plan- als de realisatiefase;
- Er is een toename van de druk op de RWS-organisatie om voortgang op VenR te boeken;
- VenR kost meer dan begroot, er is een toenemende druk om VenR budget te beperken;
- De VenR opgave is complex en vraagt meer kennis capaciteit, maar er is een toename van een structureel capaciteitstekort binnen RWS;
- Het areaal veroudert wat leidt tot afname van de functionaliteit en beschikbaarheid van onze (vaar)wegen. Dit zorgt ervoor dat we onder een maatschappelijk en politiek vergrootglas liggen, met als gevolg een toename van de druk om de aanpak VenR extern te legitimeren;

- Het vermogen om issues projectoverstijgend op te pakken en structureel te verbeteren is te beperkt;
- Er wordt te veel benadrukt wat er niet goed gaat met VenR. Binnen IenW helpt dit niet in het creëren van een stabiel groeipad in het leren en ontwikkelen VenR.

Met beantwoording van de (oplossingsgerichte) richtinggevende vraag wordt een aantal interventies (uit te voeren door mij, mijn team en omgeving) voorgesteld:

Wat kan ik doen (en wat kan RWS doen) op basis van de ervaringen renovatie Spijkenisserbrug om de projectaanpak VenR structureel te verbeteren?

Met dit beperkte onderzoek vanuit het perspectief renovatie Spijkenisserbrug, wil ik met de voorgestelde interventies aanzetten tot een verbetering van de aanpak VenR...**een steen in de vijver!**

Maar wel gericht op het bereiken van het wenkend perspectief in de aanpak VenR:

De onzekerheden in de aanpak VenR, en de vertaling hiervan naar budget en planning, zijn voor RWS en de beleidskernen bekend en geaccepteerd.
Binnen het ministerie IenW spreken we met elkaar een lange termijn groeipad af over aanpak en ontwikkeling van de VenR-werkwijze. Tot die tijd creëren we handelingsperspectief waar:

- Leren centraal staat
- Voldoende budgetruimte ontstaat waardoor projectspecifieke besluitvorming wordt beperkt en/of voortgang niet wordt gehinderd
- We experimenteren met portfolio- of programma aanpak
- We als doel hebben om de VenR volledig te laten landen in de staande organisatie

1. Onderzoeksvraagstuk renovatie Spijkenisserbrug

1.1 Achtergrond bij renovaties RWS en Spijkenisserbrug

Aanpak Vervanging en Renovatie

Rijkswaterstaat staat de komende decennia voor een forse vervangings- en renovatieopgave. Reden is dat het einde van de technische levensduur van een groot aantal bruggen, viaducten en sluizen in zicht komt. Met het landelijke Programma Vervanging en Renovatie (V&R) anticiperen we hierop en spelen we proactief in op deze vervangings- en renovatieopgave. Veel van de objecten die RWS in beheer en onderhoud heeft, zijn meer dan 40 jaar oud. Indien regulier onderhoud niet meer volstaat, is er sprake van 'einde technische levensduur'. Vooral de elektrotechnische en de bedienings-/besturingsinstallaties verkeren in een slechte staat van onderhoud. Reserveonderdelen zijn niet meer leverbaar en software van de besturing kan niet meer door de onderhoudsaannemer en leverancier geserviced worden. Ook worden de objecten in het algemeen intensiever en/of zwaarder belast dan waarop ze in het verleden zijn ontworpen. Tegelijkertijd moet de functie van de netwerken in stand worden gehouden, met vaak groeiende verwachtingen qua beschikbaarheid en betrouwbaarheid. Dit wordt slechts gedeeltelijk opgevuld door aanlegprojecten. Vele objecten dienen dan ook vervangen of gerenoveerd te worden. We anticiperen hierop met het Programma V&R.

Het Programma V&R doet voorstellen voor vervangings- en renovatieprojecten, maar de keuze voor de uiteindelijke projecten is in handen van de beleidskern: het directoraat-generaal Mobiliteit (DGMO) en het directoraat-generaal Luchtvaart en Maritieme zaken (DGLM). De vervangingsopgave wordt samen met de regio's proactief opgepakt, op basis van een proces, inspecties, onderzoek, analyses en een langjarige doorkijk (prognose). Stapsgewijs komt zo een afgewogen besluit over de te nemen maatregelen in geval van einde technische levensduur of mogelijke meekoppelkansen.

Ik ben verantwoordelijk voor de renovatie van drie beweegbare bruggen; Spijkenisserbrug, brug over de Noord en verkeersbrug Dordrecht. Voor de renovatie van de drie bruggen moet een planfase worden doorlopen. Een planfase die geen juridische grondslag heeft zoals bij projecten in de planuitwerking (verkenning, standpunt Minister, (ontwerp)tracébesluit - tracéwet), de planfase is met namen gericht om de maakbaarheid te toetsen. De planfase leidt tot een zogenaamd beslismoment 2/uitvoeringsbesluit, voor dit beslismoment adviseert het project/RWS over de wijze van renovatie (scope, kosten, planning, risico's, inkoopstrategie en vervolgaanpak) aan de opdrachtgevende beleidskern binnen het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (ministerie IenW).

Na beslismoment 2/uitvoeringsbesluit ben ik ook verantwoordelijk voor de realisatiefase. Deze fase wordt gekenmerkt door de contractvoorbereiding, aanbesteding en gunning, ontwerp- en uitvoeringsfase opdrachtnemer, openstellen en uiteindelijk overdragen aan de beheer- en onderhoudsorganisatie.

Welke vraagstukken kom ik tegen bij de uitvoering van mijn renovatieproject

Inmiddels heb ik zo'n drie jaar ervaring met het doorlopen van de plan- en realisatiefase voor o.a. de Spijkenisserbrug. In dit onderzoek richt ik me dan ook op de renovatie van de Spijkenisserbrug. Tijdens de uitwerking van de renovatie opgave zijn diverse issues aan de orde gekomen die de nodige energie vragen. Zo zijn zowel in de plan- als de realisatiefase¹ budgetten niet toereikend gebleken:

1. Voor het uitvoeren van de planfase van de Spijkenisserbrug moesten we zelfs terug voor extra budget omdat het eerder opgehoogde planfasebudget niet volstond;
2. Uit de in de planfase opgestelde projectraming bleek dat het eerder gereserveerde realisatiebudget niet toereikend was;

¹ In de planfase wordt de scope van de te renoveren bruggen bepaald en de maakbaarheid van de renovatie o.a. vertaald naar realisatiebudget, planning en risicoprofiel. De planfase resulteert in een uitvoeringsbesluit, na honorering van het uitvoeringsbesluit door beleid start RWS de realisatiefase. Budget voor de uitvoering van de planfase wordt door RWS ingeschat en toegekend door beleid (DGLM). Hetzelfde geldt voor het realisatiebudget voor de daadwerkelijk uitvoering van de renovatie.

- Na het genomen uitvoeringsbesluit doorlopen we de contractvoorbereidingsfase, na het *updaten* van de projectraming t.b.v. de start aanbesteding blijkt opnieuw dat het realisatiebudget niet toereikend is.

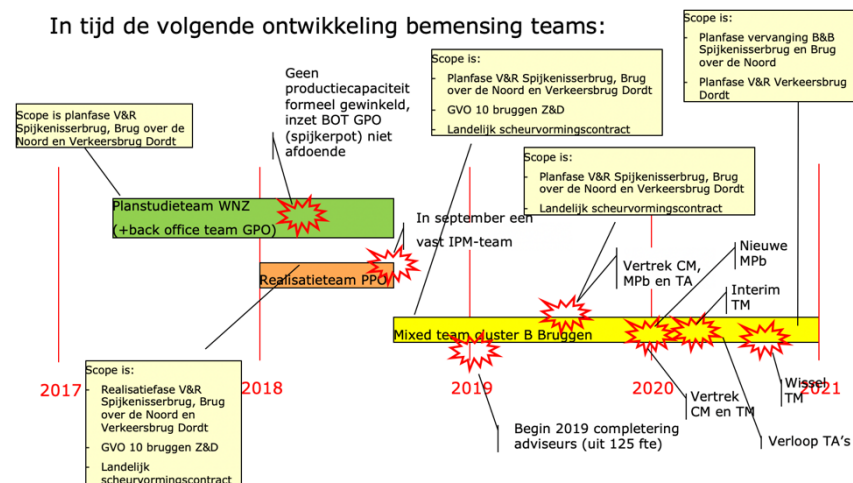
Deze drie momenten van budgetspanning leiden tot veel energie in het onderbouwen van de maakbaarheid van het project. (Maar zo'n zelfde discussie is te voeren over de projectplanning, capaciteit en projectrisico's.)

Tijdens dit soort momenten ontstaat discussie over:

- Uitwerkingsniveau VenR-projecten qua breedte en diepgang;
- Benodigd budget en budgetallocatie;
- Benodigde capaciteit van het team;
- Huidige staat van het areaal en de staat ten tijde van de renovatie;
- Allocatie van het vast onderhoud ten tijde van de renovatie;
- Benodigde capaciteit en apparaatskosten van de beheer-, onderhouds- en bedieningsorganisatie RWS;
- Welk risicoprofiel acceptabel is terwijl de *lesson learned* is dat VenR projecten in de realisatie qua kosten en tijd over de kop gaan;
- Wat is er nodig voor de vervanging van de bediening & besturing (*IA sourcingsvraagstukken*²).

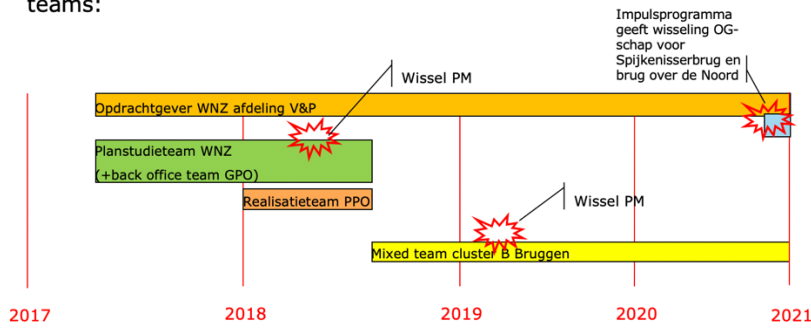
Bovenstaande discussiepunten zijn deels projectspecifiek, maar grotendeels principieel en projectoverstijgend van aard. Besluitvorming verloopt over veel schijven en verloopt traag. Het kost het project en de rest van de organisatie veel tijd en energie om de besluitvorming te organiseren en te faciliteren. Met als gevolg dat er beperkt voortgang is op het project en de openstellingsmijlpaal onder grote druk komt te staan.

Om de context (en de gevolgen) van deze discussiepunten te schetsen zijn de onderstaande tijdlijnen van het project renovatie Spijkenisserbrug relevant:



² Met de IA sourcing wil RWS bereiken dat in 2030 80% van de dynamische objecten met herbruikbare en gestandaardiseerde oplossingen voor industriële automatisering (IA) zijn uitgerust. Het programma IA sourcing is opgezet om de diversiteit aan systemen in de industriële automatisering terug te dringen door deze op een andere manier in te kopen. Hiermee streeft Rijkswaterstaat naar meer technische standaardisatie.

In de tijd de volgende ontwikkeling voor opdrachtgeversrol en inzet teams:



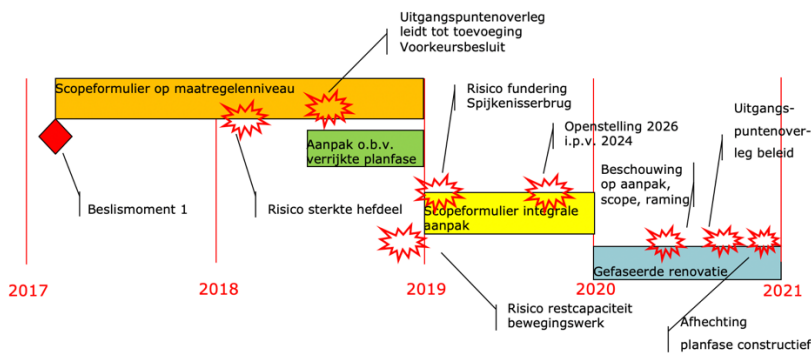
In de tijd de volgende ontwikkeling op kamervragen:

Antwoord 5

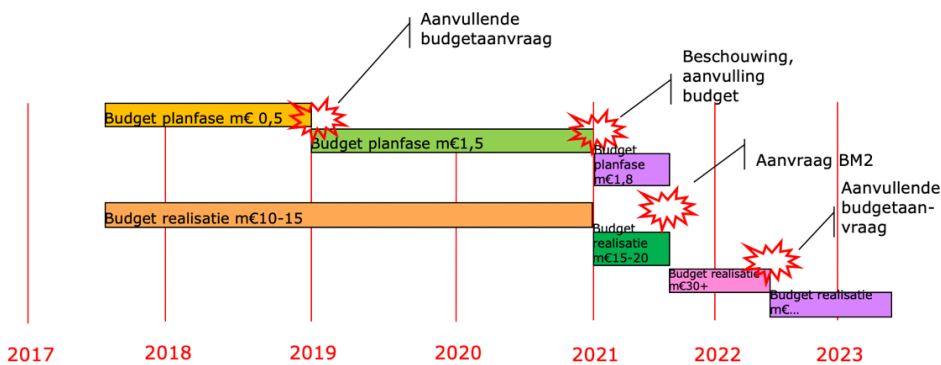
De Spijkenisserburg is een van de projecten in het vervanging en renovatieprogramma. De start van de renovatie staat gepland in 2021-2022, waarbij de werkzaamheden kunnen doorlopen tot 2023-2024. Ik herken met u de noodzaak om de Spijkenisserbrug op zo kort mogelijke termijn aan te pakken. Daarom laat ik onderzoeken of er mogelijkheden zijn om de uitvoering te versnellen, maar de mogelijkheden acht ik beperkt. Er moet rekening gehouden worden met de doorlooptijd die de voorbereiding nodig heeft, waarbij een aantal technische onderzoeken moet uitwijzen wat de omvang van de renovatie-opgave is.



In de tijd de volgende ontwikkeling op de inhoud van de opdracht:



In de tijd de aanvraag van budget Spijkenisserbrug:



Wat valt op in de renovatie Spijkenisserbrug

Naar aanleiding van onze extra budgetvraag in de planfase is een intern onderzoek ('beschouwing') naar onze aanpak en hiermee de nut en noodzaak van dit aanvullend budget uitgevoerd. Een conclusie uit dit onderzoek door ervaringsdeskundigen RWS is dat we te risicomijdend opereren, en we ons qua aanpak meer moeten richten op de opdracht en minder op de opgave. (Opgave is hier te lezen als de bedoeling VenR, met bijvoorbeeld doelstellingen op het gebied van meekoppelkansen en duurzaamheid).

Hierin vind ik het ministerie IenW redelijk schizofreen. Aan de ene kant de drive om sneller en met een beperkte scope en uitwerking van de scope de VenR te doorlopen, en tegelijkertijd met voldoende trefzekerheid binnen budget en mijlpalen te blijven. Beide belangen zijn zeer begrijpelijk, maar zijn binnen het project wel communicerende vaten gebleken. Een spanning tussen deels strijdige belangen...

Dit spanningsveld komt met name naar voren wanneer dit zich vertaalt naar budget. De organisatie richt zich dan qua oplossingen op de traditionele GOTIK³-criteria. Dit leidt bij mij tot de volgende verbazing: **Waarom komen bekende organisatiereflexen terug als er krapte is op het projectbudget of er een knelpunt is in het halen van de planning?**

1.2 Doelstelling

Onderzoeksvraag

Op basis van de vraagstukken in de uitvoering van mijn renovatieproject kom ik tot de volgende onderzoeksvraag:

Welke organisatiereflexen bepalen de voortgang in de aanpak Vervanging en Renovaties (VenR) en in het bijzonder de renovatie van de Spijkenisserbrug?

Hypothese

De hypothese is dat RWS en het ministerie IenW in de aanpak VenR wordt gehinderd door:

1. Veelheid meebeslissers (beperkte rolvastheid en veel hulpconstructies);
2. Het VenR-traject wordt als aparte werkstroom beschouwd waardoor de leerloop onvoldoende is;
3. Het lange termijn denken (horizon 30 jaar) is zwak ontwikkeld binnen RWS. Hierin bestaan mogelijk verschillende perspectieven managers en professionals;
4. De gestandaardiseerde werkwijze, om invulling te geven aan de VenR opdracht, ontbreekt vooralsnog voor VenR en *IA sourcing*;
5. Een toetscultuur binnen RWS voert de boventoon, waarbij voor RWS het vertrouwen in vakmanschap naast externe legitimering staat.

Doelstelling

Doel van deze 'kwestie' is beantwoording van de onderzoeksvraag door:

- Het in kaart brengen van dieperliggende oorzaken en hun onderlinge relaties die de voortgang in de aanpak VenR bepaald;
- Het doorgronden van de drijvende krachten die dit in stand houden en het formuleren van enkele effectieve interventies;
- Het formuleren van een 'wenkend perspectief'. Hoe om te gaan met onzekerheden en de VenR zo uitvoeren dat de (vaar)weggebruiker en de functionaliteit van de bruggen centraal staat;

³ GOTIK: Geld Organisatie Tijd Informatie Kwaliteit

- Het leren van de analyse zelf; met andere ogen naar het probleem, de organisatie en onszelf kijken.

1.3 Het wenkend perspectief

Wenkend perspectief in de aanpak VenR:

De onzekerheden in de aanpak VenR, en de vertaling hiervan naar budget en planning, zijn voor RWS en de beleidskernen bekend en geaccepteerd.

Binnen het ministerie IenW spreken we met elkaar een lange termijn groeipad af over aanpak en ontwikkeling van de VenR-werkwijze. Tot die tijd creëren we handelingsperspectief waar:

- Leren centraal staat
- Voldoende budgetruimte ontstaat waardoor projectspecifieke besluitvorming wordt beperkt en/of voortgang niet wordt gehinderd
- We experimenteren met portfolio- of programma aanpak
- We als doel hebben om de VenR volledig te laten landen in de staande organisatie

2. Opzet van het onderzoek

Kaderstelling

De onderzoeksvraag en het wenkend perspectief zijn breed en ambitieus geformuleerd. De kwestie is zo ingestoken dat we een beweging maken in het realiseren van dit perspectief. Deze beweging is bezien vanuit de ervaringen van de VenR voor de Spijkenisserbrug. De aanpak van de kwestie is klein opgezet en heeft daarom een beperkte analysekracht voor het grote vraagstuk die de VenR opgave behelst. In dit grotere vraagstuk gaat het ook over de werking en samenwerking in de gehele keten van beheer, onderhoud en bediening binnen RWS. Gaat het ook over de werking en samenwerking met de markt (ingenieursbureaus). En gaat het over een de werking en samenwerking tussen RWS en de beleidskernen binnen het ministerie van IenW.

Werking en samenwerking die de laatste twee jaar sterk beïnvloed wordt door globale ontwikkelingen, zoals Covid, internationaal financieel beleid, ontwikkeling van de arbeidsmarkt en de oorlog in de Oekraïne. Ontwikkelingen die leiden tot nieuwe werkelijkheden in de totale opgave van het ministerie van IenW.

Systeemdenken als aanpak van de kwestie

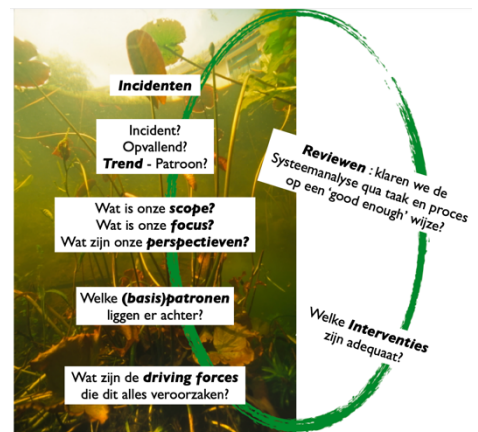
De volgende kenmerken van systeemdenken spreken mij aan, daarom de keuze om dit onderzoeksmethode van de kwestie te hanteren:

- In samenhang kijken, zien van de onderlinge relaties tussen verschijnselen;
- De gelaagdheid der dingen zien;
- Problemen zien in verbondenheid met het grotere geheel zowel in tijd als in scope en andersom;
- Alles is met alles verbonden.

Voor de systeemanalyse worden de volgende vervolgstappen doorlopen:

- Stap 0 Voorbereiding van de systeemanalyse: Context, focus van de studie
- Stap 1 Wat zijn de belangrijke gebeurtenissen?
- Stap 2 Wat zijn de trends?
- Stap 3 Perspectieven, Scope en Onderzoeksvraag
- Stap 4 Wat is/zijn de Basispatronen die ten grondslag liggen aan de incidenten/trends?
- Stap 5 Welke krachten genereren de basispatronen?
- Stap 6 Mogelijke interventies?
- Stap 7 Reviewing

In hoofdstuk 1 en 2 is de context en de focus van de studie toegelicht. In hoofdstuk 3 zijn de gebeurtenissen en trends beschreven. In hoofdstuk 4 worden de scope en de richtinggevende onderzoeksvraag behandeld. In hoofdstuk 5 zijn de *driving forces* beschreven. En ten slotte wordt in hoofdstuk 6 de mogelijke interventies beschreven.



3. Gebeurtenissen en trends

De volgende gebeurtenissen zijn kenmerkend voor de VenR Spijkenisserbrug, deze zijn mogelijk ook relevant voor de beantwoording van de onderzoeksvraag:

1. Openstelling Spijkenisserbrug in 2026
2. Beschouwing
3. We doen het met Impuls
4. Welk team?!
5. Budgetaanvraag contractvoorbereiding van een launching project
6. Toetsdruk(te)

Hieronder een verdere toelichting op de gebeurtenissen en trends (zie ook bijlage 'overzichtsk kaart cases').

#	Gebeurtenis	Toelichting	Trend
1	Openstelling Spijkenisserbrug in 2026	<p>In het voorjaar van 2019 presenteer ik als nieuwe projectmanager aan de opdrachtgever de planning van het project. De openstellingsmijlpaal ligt in 2026. Dit is circa 2 jaar later dan door de Minister aan de Tweede Kamer is toegezegd. Terwijl net daarvoor ook een vraag is gesteld aan de Minister of de openstelling in 2024 niet eerder kan.</p> <p>→ Interventie van de opdrachtgevende HID is om te kijken naar versnelling.</p> <p>→ Met de HID-en van de uitvoerende diensten en verantwoordelijke directeuren bepaald om middels een expertsessie voor de renovatie een <i>worst case</i> variant uit te werken. Met deze <i>worst case</i> zo snel mogelijk de aanbesteding in.</p> <p>→ Uitkomst expertsessie is geen <i>worst case</i> scenario, maar de conclusie dat de renovatie in twee fasen kan worden uitgevoerd: bediening- en besturing uiterlijk 2024, constructieve renovatie (beton, staal en werktuigbouw) uiterlijk in 2030.</p>	Toename druk op de RWS-organisatie om voortgang op VenR te boeken
2	Beschouwing	<p>Voor de renovatie van de Spijkenisserbrug lopen we tegen beperkte capaciteit en een groot verloop in het team aan. Dit is één van de redenen om de planfase voor de renovatie (inclusief twee andere bruggen) integraal uit te besteden aan een ingenieursbureau. Begin 2020 gestart met de uitwerking van de uitbesteding, om richting het moment van publiceren (met de afronding van de contractraming) te zien dat we onvoldoende projectbudget hebben.</p> <p>→ Aanleiding om voor de opdrachtgever een toets op de projectaanpak uit te voeren onder de noemer 'beschouwing'. Collega-experts toetsen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Breedte van de scope 2. Diepgang uitwerking planfase 3. Labeling kosten van de budgetaanvraag <p>→ Uit de beschouwing volgt dat het ambitieniveau voor het meenemen van duurzaamheid wordt beperkt tot een minimaal niveau. Richting omgevingspartijen wordt de afstemming over meekoppelkansen (werk met werk maken, aanvulling op huidige functionaliteit et cetera) beperkt. Voor duurzaamheid en meekoppelkansen wordt aanvullend afgesproken dat de uitwerking hiervan niet mag leiden tot een langere doorlooptijd van het project.</p> <p>→ Op basis van de beschouwing wordt een nieuwe aanpak gekozen (projectteam werkt zelf de planfase uit) die minder kost, het aanvullende planfasebudget wordt aangevraagd.</p> <p>→ Aanvraag planfasebudget kost vanaf inzenden aanvraagbrief november, tot februari voor de budgettoekenning, 3 maanden en een stevige capaciteitsinzet en geen inhoudelijke voortgang. Hoogte van aanvullend budget voor de Spijkenisserbrug bedroeg €350k</p> <p>→ Het lukt uiteindelijk om de planfase op basis van de nieuwe aanpak te realiseren. Er komen nu wel continu vragen over de uitwerking en onderbouwing van met name de bereikbaarheidsmaatregelen tijdens renovatie en het detailniveau van de kostenraming. Tevens is de duurzaamheidsambitie beperkt tot het basisniveau, het alleen toepassen van bewezen technieken.</p>	Toename druk om VenR budget te beperken
3	We doen het met Impuls	<p>De beperkte voortgang van de VenR projecten is voor het bestuur RWS aanleiding om eind 2020 een impulsprogramma in het leven te roepen. Circa 25% van de VenR-projecten wordt onder dit Impulsprogramma gehangen (waaronder Spijkenisserbrug). Het Impulsteam richt zich op:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Productie versnellen, begin 2022 de impulsprojecten op de markt 2. Leerervaringen opdoen en overdragen aan de staande organisatie <p>Bij de start van het Impulsprogramma is de <i>governance</i> (nog) niet duidelijk. Ook de relatie en raakvlakken tussen het Impulsprogramma en andere VenR programma's is (nog) niet uitgewerkt.</p> <p>→ Voor de Spijkenisserbrug geldt dat bestaande opdrachtgever planfase en opdrachtgever realisatiefase namens het Impulsprogramma acteren.</p> <p>→ Ambitie is om op programma-/portfolioaanpak intern RWS en met Beleid af te stemmen op portfolioniveau i.p.v. elk project afzonderlijk. Maar vooralsnog is niet duidelijk wie welke rol pakt. Vooralsnog onderhoud ik op projectniveau de contacten met Bestuursstaf en Beleid.</p> <p>→ Er zit wel kracht in het inschakelen van middelen zoals capaciteit, het Impulsprogramma weet dit over de projecten heen als programma in te zetten.</p> <p>→ Met een aparte directeur en HID heeft Impuls de aandacht van het hoger management.</p>	Toename druk op de RWS-organisatie om voortgang op VenR te boeken

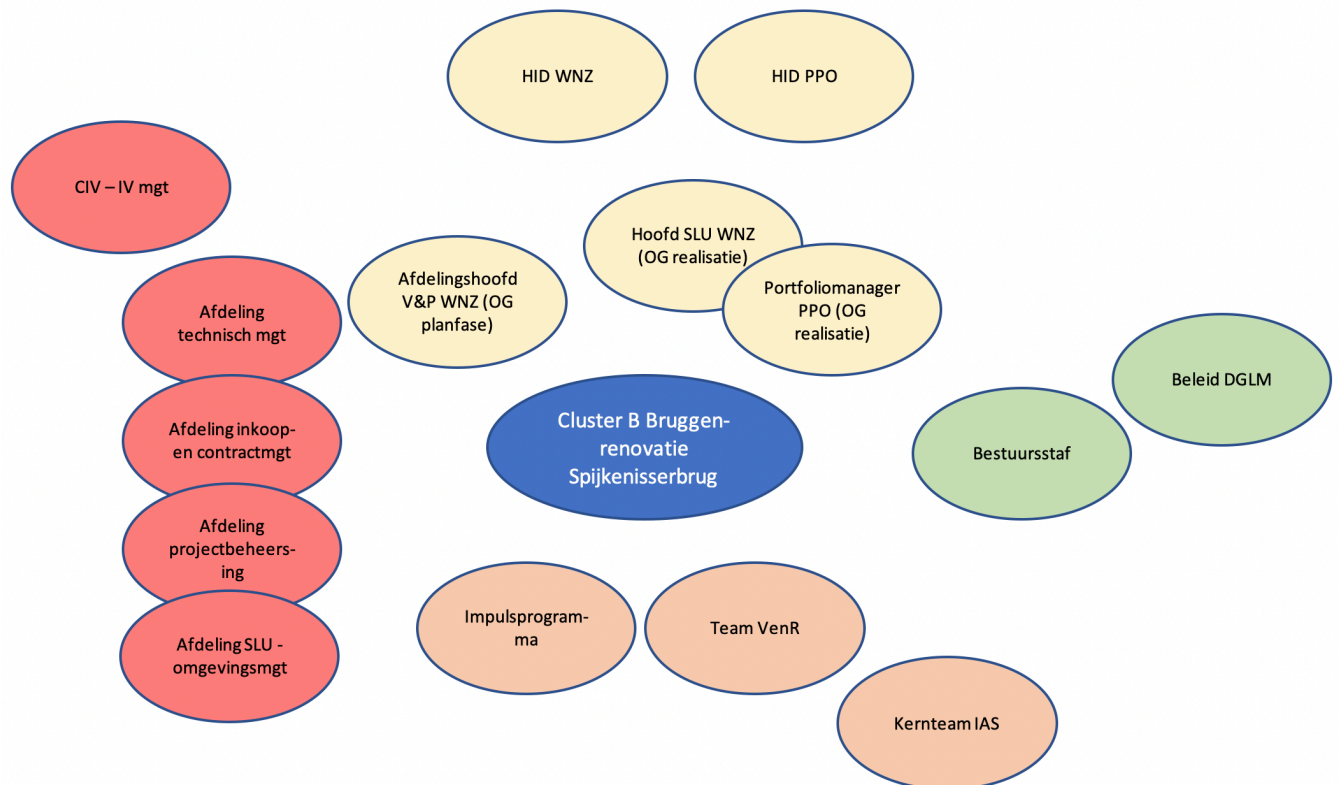
		→ Binnen RWS zijn meerdere programma's ingesteld in de ondersteuning van de VenR aanpak en projecten. Het is niet duidelijk hoe deze programma's zich tot elkaar verhouden.	
4	Welk team?!	<p>Het verloop in mijn team is groot geweest. Denk dan aan de kernrollen (IPM-rolhouders) en adviseurs. Het verloop is ook te koppelen aan de projectfase en de bezetting van het team. Het planfaseteam had te weinig capaciteit. Het realisatieteam was al ingericht om snel de uitvoering ter hand te nemen. Besloten is om beide teams samen te voegen.</p> <p>→ Mismatch tussen 'planfasers' en 'uitvoerders'. Ander vak en ander projectritme.</p> <p>→ Bemensing technisch team gebaseerd op realisatiefase, technisch manager voor het eerst in deze rol op dit complexe werk.</p> <p>→ Geen goede teamsfeer, niet geholpen door onduidelijkheid over projectaanpak, scope en prioriteit.</p> <p>→ Trend van structureel tekort capaciteit in de afdelingen op cruciale kennis. Veel inhuur als alternatief op kerntaken en niet-kerntaken. Continu druk op inhuurkaders en aanvullende projectkosten door inhuur op projectbudget.</p> <p>→ Mogelijkheid voor medewerkers om vrij gemakkelijk over te stappen naar een ander project.</p> <p>→ Meerdere medewerkers zoeken hun heil buiten RWS.</p> <p>→ VenR (was) geen eerste prioriteit capaciteitstoeleverende diensten, afdeling richt zich normaliter op eigen productielijnen voor het vast en variabel onderhoud.</p> <p>→ Oplossing is gericht op uitbesteden aan ingenieursbureaus, maar dat kost veel tijd om in te kopen en veel tijd in begeleiding (en coproductie).</p>	Toename structureel tekort capaciteit RWS
5	Budgetaanvraag contractvoorbereiding van een launching project	<p>Op dit moment wordt de contractvoorbereidingsfase van de renovatie van de Spijkenisserbrug doorlopen, met als eindresultaat dat het renovatiecontract wordt gepubliceerd voor de aanbesteding van het renovatiewerk. Richting afronding van de contractvoorbereiding wordt de projectraming geupdate en de contractraming opgesteld.</p> <p>Uit de laatste raming blijkt dat het realisatiebudget niet toereikend is. Kostenverhogingen worden bepaald door:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Macro-economische ontwikkelingen 2. Extra inzet staande organisatie voor onderhoud en bediening 3. Nadere detaillering (verdere uitwerking van ontwerpen en aanvullende onderzoeken) 4. Kostenontwikkeling van <i>IA sourcing</i>, het toepassen van een door RWS ontwikkeld generiek en gestandaardiseerd bedienings- en besturingssysteem <p>→ Macro-economische ontwikkelingen zijn exogeen voor het project, en niet te beheersen.</p> <p>→ Extra inzet staande organisatie is het gevolg van het nog niet ingeregeld zijn van extra capaciteit en werkwijzen voor het vanuit onderhoud en bediening begeleiden van VenR projecten.</p> <p>→ Nadere detaillering is inherent aan verdere fasering en uitwerking van projecten. Zeker VenR projecten hebben te maken met veel onzekerheden. De budgetvraag in de planfase als taakstellend budget o.b.v. de P50 raming is de huidige afspraak (conform werkwijze aanlegprojecten).</p> <p>→ RWS ontwikkeld generieke bedienings- en besturingssysteem met als doel om al het areaal uniform uit te rusten (bruggen, tunnels en sluisen). Echter is deze ontwikkeling nog niet uitgerand, en daarmee bestaat er nog een grote kostenonzekerheid. Heeft geleid tot aanvullende kosten voor het bouwblok bediening en besturing.</p>	Toename druk om VenR budget te beperken
6	Toetsdruk(te)	<p>RWS hanteert voor complexe projecten en projecten boven een bepaalde kostendrempel een kwaliteitsborging bestaande uit: toets van de projectraming door de kostenpool, toets op het aanbestedingsdossier (KAd, kwaliteitstoets aanbestedingsdossier) en gate reviews (toetsen op maakbaarheid aanpak gericht op organisatie, scope, planning, risico's en kosten).</p> <p>Het kwaliteitsborgingsproces richt zich op aanleg- en onderhoudsprojecten. Renovatieprojecten zijn een nieuwe werkstroom, het is geen onderhoud en het is geen aanleg. Het is intern zoeken hoe we de kwaliteitsborging inrichten. Kwaliteitstoetsen helpen VenR projecten, sturend in tijd en vierogenprincipe, maar geven met een in principe snelle opvolging van plan- en realisatiefase een stevige vergroting van de doorlooptijden.</p>	Toename druk om aanpak VenR extern te legitimeren, toename druk om VenR budget te beperken

4. Scope en richtinggevende vraag

Op basis van de vraagstukken in de uitvoering van renovatieproject ben ik tot de volgende onderzoeksvraag gekomen:

Welke organisatiereflexen bepalen de voortgang in de aanpak Vervanging en Renovaties (VenR) en in het bijzonder de renovatie van de Spijkenisserbrug?

De scope van de kwestie beperkt zich tot de renovatie van de Spijkenisserbrug en de volgende projectomgeving (geen complete weergave, niet alle partijen zijn geïnterviewd):



De onderzoeksvraag is breed geformuleerd en heb ik in dit onderzoek aangevuld met een meer (oplossingsgerichte) richtinggevende vraag:

Wat kan ik doen (en wat kan RWS doen) op basis van de ervaringen renovatie Spijkenisserbrug om de projectaanpak VenR structureel te verbeteren?

Het zogeheten *system in the room*⁴ is vanwege Covid separaat geïnterviewd. Door interviews zijn gebeurtenissen, trends, patronen, drijvende krachten en interventies zoveel als mogelijk getoetst. Zie de bijlage voor de lijst van geïnterviewden.

⁴ Actoren die betrokken zijn bij de renovatie en baat hebben bij verbeteringen in de projectaanpak VenR.

5. Patronen die het systeem in stand houden

In de beschouwde gebeurtenissen:

1. Openstelling Spijkenisserbrug in 2026
2. Beschouwing
3. We doen het met Impuls
4. Welk team?!
5. Budgetaanvraag contractvoorbereiding van een *launching project*
6. Toetsdruk(te)

Komen verschillende archetypen terug.

De volgende archetypen zijn kenmerkend voor de renovatie Spijkenisserbrug:

- Verslaafd aan symptoombestrijding
- Afglijdende normen
- Overbevissing
- Grenzen aan de groei

Hieronder voor de zes gebeurtenissen een korte beschrijving van een deel van de archetypen. Voor een volledige uitwerking van de archetypen zie ook de bijlage 'overzichtskaart cases'.

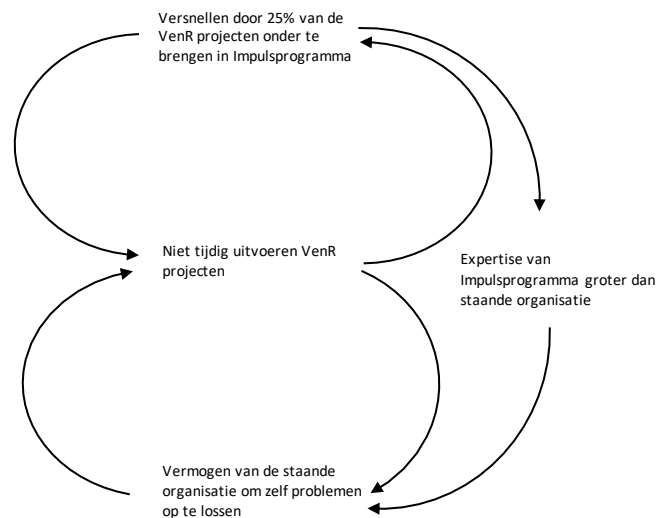
5.1 Archetype verslaafd aan symptoombestrijding

Voor onder andere de gebeurtenis 'we doen het met Impuls' is dit archetype te zien.

De kern van dit archetype is dat het verhelpen van het symptoom (niet tijdig uitvoeren VenR projecten) zo dominant wordt dat het er niet van komt te werken aan een structurele oplossing (vermogen van de staande organisatie om zelf problemen op te lossen).

De *quick fix* (hulpconstructie door in het leven roepen van Impulsprogramma) verstoord op de korte termijn de *governance* en de lange termijn het lerend vermogen van de staande organisatie. Er wordt vanuit de staande organisatie minder aandacht besteed aan de verbetering van de uitvoering van de VenR projecten (management legt focus op de 25% VenR projecten) en dit kan op de lange termijn voor de gehele VenR opgave vertraging geven.

Verslaafd aan symptoombestrijding



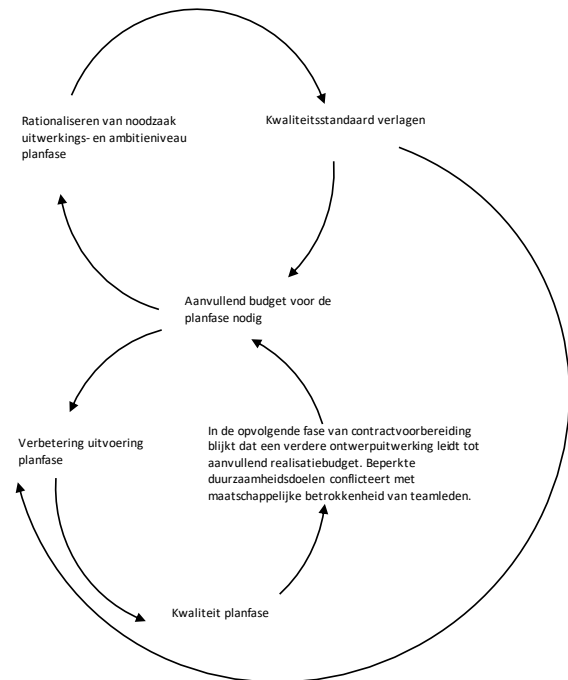
5.2 Archetype afglijdende norm

Voor onder andere de gebeurtenis ‘beschouwing’ is dit archetype te zien. De trend om kosten voor de VenR te beperken leiden ertoe dat bij de aanvraag van aanvullend budget wordt gekeken naar een sobere en doelmatige uitwerking van de planfase. Hierin is de kwaliteitsstandaard VenR (beperken onzekerheden in de renovatie en duurzaamheidsambities) verlaagd.

Een beperktere diepgang van de planfase heeft geleid tot een beperkte budgetaanvraag voor de planfase. In de contractvoorbereiding is op onderdelen nader technisch onderzoek gedaan om het risicoprofiel te beperken en de scope te vertalen naar het realisatiecontract. Uit deze technische onderzoeken is gebleken dat de staat van de brug slechter was dan was voorzien in de planfase. Hiervoor moest aanvullend realisatiebudget worden aangevraagd.

Het beperkt oppakken van duurzaamheid (alleen bewezen technieken, uitwerking duurzaamheid mag niet ten koste gaan van de voortgang) geeft ongemak bij de teamleden (hoe kan je nu verkopen dat je bij uitvoering in 2025 beperkt bijdraagt aan de duurzaamheidsdoelstelling, dit is een gemiste kans).

Afglijdende norm



5.3 Archetype overbevising

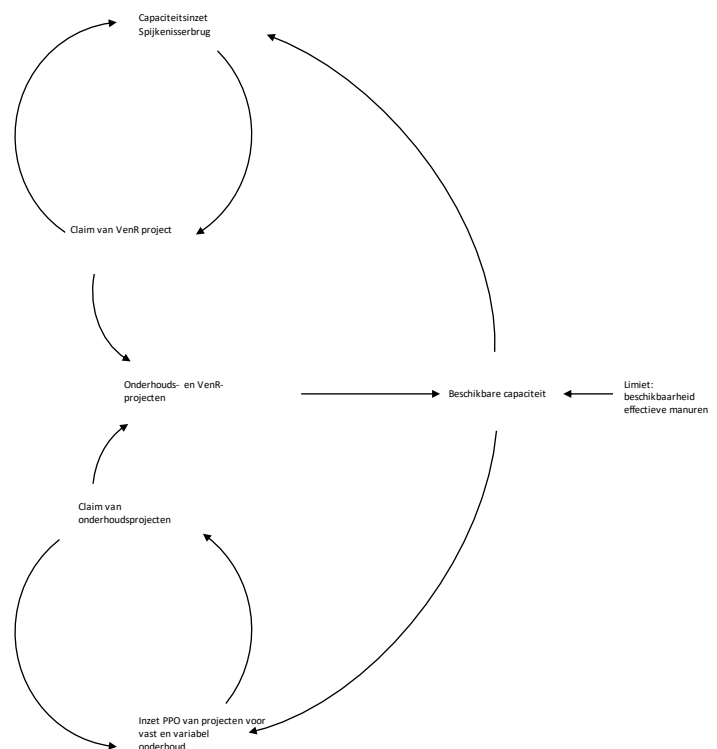
Voor onder andere de gebeurtenis ‘welk team?!’ is dit archetype te zien.

Het organisatieonderdeel PPO (Programma's, Projecten en Onderhoud) is capaciteitstoeleverend voor VenR projecten. Echter is de primaire taak (in ieder geval prioritair) van PPO het uitvoeren van vast en variabel onderhoud aan het areaal. Het leveren van capaciteit door PPO voor VenR is inmiddels ook prioritair, waarbij wel onderscheid gemaakt wordt in levering aan VenR in de planfase en VenR in de realisatiefase.

Er is een structureel tekort aan capaciteit binnen PPO. Daarnaast is bepaalde kennis zeer schaars of nog beperkt ontwikkeld (industriële automatisering, werktuigbouw, beton-/staaltechniek). Op deze rollen bestaat een concurrerende claim. Een claim die ook voor medewerkers leidt tot project'hoppen', omdat ze de projecten voor het uitkiezen hebben en/of door prioritering worden herplaatst.

Op deze cruciale rollen (kerntaken RWS) wordt daarom relatief veel ingehuurd. Deze inhuur wordt regelmatig vanuit de projecten gefinancierd, de

Overbevising



financiering uit projectbudget is niet acceptabel voor beleid aangezien RWS budget heeft gekregen voor werving eigen personeel.

5.4 Archetype grenzen aan de groei

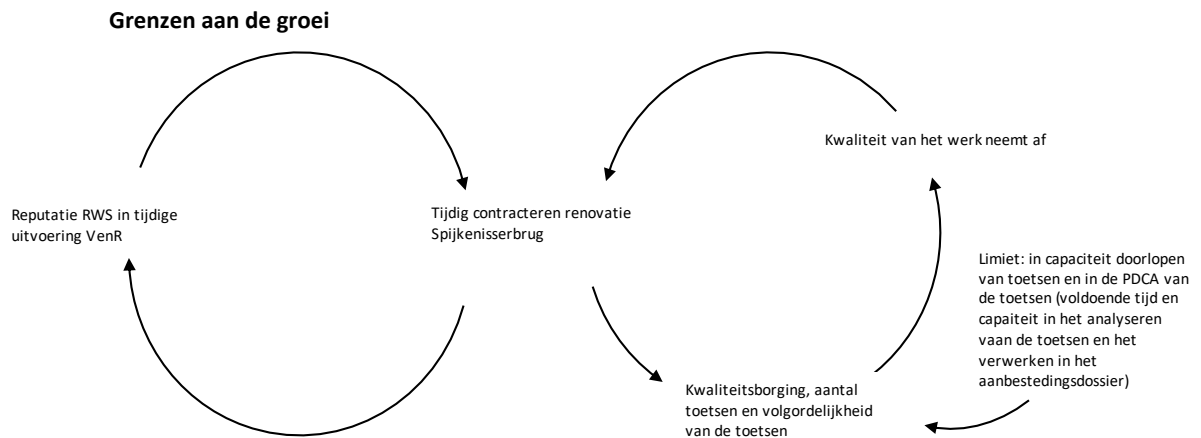
Voor onder andere de gebeurtenis 'toetsdruk(te)' is dit archetype te zien.

Binnen RWS voor projecten is kwaliteitsborging georganiseerd voor de aanlegprojecten:

- Gate reviews. Rondom een faseovergang is een zogenaamde poort toets georganiseerd voor projecten boven de m€25 en/of complexe projecten. Voor VenR is dat o.a. de faseovergang van plan- naar realisatiefase (*gate* beslismoment 2) en van contractvoorbereiding naar aanbesteding (*gate* marktbenadering)
- KAd toets. Een collegiale toets op de kwaliteit van het aanbestedingsdossier
- Kostenpooltoets. Een toets op de kwaliteit van de project- en contractraming

Het kwaliteitsborgingsproces voor aanlegprojecten is 1-op-1 doorgezet voor VenR projecten. Het uitvoeren

van deze toetsen kent een behoorlijke



doorlooptijd in uitvoering. Ter indicatie: een dossier moet van tevoren ter toetsing worden aangeboden, dan vindt de toets plaats, een *challenge* met het team, toetsverslaglegging, opstellen van een verbeterplan, advies toetsteam aan opdrachtgever en ten slotte het uitvoeren van het verbeterplan. Tot aan het advies toetsteam aan opdrachtgever, is de doorlooptijd circa 6 weken. Naast deze behoorlijke doorlooptijden zit er een volgordelijkheid in het doorlopen van de toetsen, hierbij geldt dat deze toetsen maar gedeeltelijk parallel kunnen worden doorlopen.

De spanning die in het project ontstaat is de doorlooptijd van de toetsen en de tijd die nodig is om de toetsresultaten te verwerken (PDCA verbetercyclus), versus de druk om de VenR voortgang te vergroten.

Het effect wat optreedt is niet zozeer een twijfel over nut en noodzaak van de kwaliteitstoetsen, maar vanwege de tijdsdruk een instrumentele benadering van het doorlopen van de toetsen (geen waardetoevoeging maar een 'moetje').

6. De drijvende krachten

Om effectieve interventies te bepalen moeten we de onderliggende patronen begrijpen. Dit doen we door de drijvende krachten die de patronen laten ontstaan en in stand houden te benoemen. Voor de verkenning van de drijvende krachten zijn de volgende reflectievragen gehanteerd:

1. Persoonlijk meesterschap: Wat is mijn/onze persoonlijke verantwoordelijkheid? In hoeverre ben ik verantwoordelijk voor de manier waarop het systeem nu functioneert?
2. Teamleren: Welke groepsdynamieken spelen er?
3. Systeemscope: Moeten we ons beeld verbreden? Met welke beelden moeten we ons huidige beeld uitbreiden?
4. Mentale modellen: Wat zijn de dominante mentale modellen die de huidige situatie hebben gevormd?
5. Gedeelde visie: Welke resultaten willen we echt? Wat is het doel van de situatie?

Hieronder een uitwerking van de in hoofdstuk 5 behandelde archetypen en gebeurtenissen (in de bijlage ‘overzichtskaart cases’ een compleet overzicht).

Archetype	Gebeurtenis	Drijvende krachten	Kenmerkende uitspraken
Verslaafd aan symptoombestrijding	We doen het met Impuls	<ul style="list-style-type: none"> - Persoonlijk meesterschap/verantwoordelijkheid: “Wat is mijn rol geweest in het creëren van focus voor VenR in de staande organisatie en het laten leren van de organisatie?” - Teamleren/groepsdynamiek: “Wat maakt dat we bij een tegenslag een <i>heart beat</i> organisatie inrichten en niet de staande organisatie versterken?” - Systeemscope: “Wat is de analyse van de aanpak planfase voor de VenR projecten tot nu toe?” en “Wat is de (prioritering van de) opgave van de staande organisatie en in hoeverre ‘past’ de aanpak van VenR hierin?” - Mentale modellen: “Waarom versterken we de staande organisatie niet? En waarom is het Impulsprogramma wel in staat om voldoende voortgang te realiseren?” - Gedeelde visie: “Wat is de gewenste voortgang VenR? Welke rol heeft de staande organisatie hierin (wat gaat goed/fout), en welke rol heeft het Impulsprogramma hierin (wat te leren en over te dragen)?” 	<ul style="list-style-type: none"> - “Uitstel is niet acceptabel.” - “De voorgaande aanpak werkt kennelijk niet, laten we het eens anders doen.” - “De staande organisatie heeft onvoldoende focus op de VenR projecten.” - “Het impulsteam is tijdelijk, de geleerde lessen dragen we zo snel als mogelijk over aan de staande organisatie, wij doen het leerwerk.”
Afglijdende norm	Beschouwing	<ul style="list-style-type: none"> - Persoonlijk meesterschap/verantwoordelijkheid: “Wat is de rol van het team geweest in het bepalen van de diepgang en breedte van de scope, zijn we echt buiten de opdracht getreden en/of hebben we ons laten leiden door de uitbesteding?” - Teamleren/groepsdynamiek: “Wat maakt dat we bij een tegenslag in de raming we de afgesproken doelen voor duurzaamheid en meekoppelkansen beperken tot een zeer beperkt ambitieniveau?” “Wat maakt dat we bij een tegenslag in de raming de werkwijze van uitbesteden aan de markt over boord zetten?” - Systeemscope: “Wat is onze rol in het bepalen van de scope en diepgang van de planfase en aanpak VenR, in hoeverre is voor ons voortgang VenR leidend boven de renovatiekansen?” - Mentale modellen: “Waarom zijn we toch meegegaan in voortgang boven de duurzaamheidsdoelstellingen?” - Gedeelde visie: “Wat is de doelstelling van de RWS-organisatie voor VenR? En wat is de rol en verantwoordelijkheid van DGLM/beleid hierin?” 	<ul style="list-style-type: none"> - “We moeten leren omgaan met meer onzekerheden.” - “We houden elkaar intern lekker bezig, dat is aan de buitenwacht niet uit te leggen.” - “Duurzaamheidsdoelen mogen niet ten koste gaan van de voortgang van de VenR projecten.” - “Andere planfase kosten veel minder, aanvullend planfasebudget is niet uit te leggen.” - “We beperken onze scope, anders pakken we de hele wereld op. De rest van de renovatieopgave volgt later wel.” - “Meekoppelkansen en werk met werk maken mag niet ten koste gaan van de voortgang van onze VenR projecten.”

Overbevising	Welk team?!	<ul style="list-style-type: none"> - Persoonlijk meesterschap/verantwoordelijkheid: “Wat is mijn rol geweest in het samen met de portfoliomanager met WNZ duidelijk prioriteren van de VenR Spijkenisserbrug?” en “Wat is mijn rol geweest in het binden en boeien van medewerkers?” - Teamleren/groepsdynamiek: “Wat is er nodig voor de inzet vanuit de onderhouds- en renovatieteams voor de VenR opgave?” - Systeemscope: “Wie monitort nu de totale onderhouds- en VenR-opgave van de regio WNZ?” - Mentale modellen: “Is het terecht om te denken dat de renovatie van de Spijkenisserbrug voldoende prioriteit heeft voor zowel WNZ als PPO?” en “Is het terecht te denken dat de inzet voor planfase voldoende wordt meegenomen in de maakbaarheidsafstemming van de onderhoudsprojecten?” - Gedeelde visie: “Staan we gesteld om met deze capaciteit de gehele instandhouding uit te voeren, of moeten we schuiven met renoveren en tijdelijk inzetten op extra onderhoud/overbruggen?” 	<ul style="list-style-type: none"> - “PPO is verantwoordelijk voor de capaciteit in de realisatiefase en niet voor de planfase.” - “De sfeer in het team is zo slecht dat het logisch is dat er medewerkers weggaan.” - “De capaciteit wordt geregeld door de directie netwerkontwikkeling, en niet door de directie netwerkmanagement.” - “Voor PPO is vast en variabel onderhoud de prioriteit.” - “Zo moeilijk is VenR toch niet, jullie hebben al zoveel capaciteit gekregen.” - “Het kader is vastgesteld, dit is de maximale capaciteit.” - “Jullie kunnen niet extra inhuren, dat past niet binnen het kader.”
Grenzen aan de groei	Toetsdruk(te)	<ul style="list-style-type: none"> - Persoonlijk meesterschap/verantwoordelijkheid: “Wat is mijn rol geweest in het inzichtelijk maken van de planningsconsequenties kwaliteitsborging en de projectvoortgang?” - Teamleren/groepsdynamiek: “Wat is er nodig voor VenR projecten om kwaliteitstoetsen te integreren in de voortgangsdruk van de VenR opgave?” - Systeemscope: “Hoe denkt de opdrachtgeverslijn tot aan beleid over de nut en noodzaak van alle kwaliteitstoetsen?” - Mentale modellen: “Is het terecht om het toetsregime van aanlegprojecten 1-op-1 toets te passen op VenR projecten?” - Gedeelde visie: “Wat helpt de kwaliteit van de VenR projecten, en welke toetsen zijn noodzakelijk voor externe legitimering?” en “Wat is de bedoeling achter de kwaliteitstoetsen en kunnen we dat op een andere manier ook bereiken?” 	<ul style="list-style-type: none"> - “Je weet dat deze toetsen nodig zijn, dat kun je gewoon opnemen in de planning.” - “Ik vind toetsen noodzakelijk, maar ik weet niet precies wat de toetsen inhouden.” - “KAd toetsen zijn nodig, we geloven projecten en projectmanagers niet meer op hun blauwe ogen.” - “Dit hebben we toch gewoon afgesproken met het management, dus daar hou ik me aan.” - “Wil je de kostenpooltoets toesturen, ik wil nog eens checken of jullie alles hebben opgenomen.” - “Nu blijken de mijlpalen toch weer later te liggen dan eerder gecommuniceerd met beleid, hiervoor moeten we toch weer een formele brief over sturen.”

7. Slightly different – investeren in verbetering

De onderzoeksvraag, het wenkend perspectief en de richtinggevende vraag zijn breed en ambitieus geformuleerd. De kwestie is zo ingestoken dat we (ik, mijn team en RWS) een beweging maken in het realiseren van dit perspectief. Deze beweging is gezien vanuit de ervaringen van de VenR voor de Spijkenisserbrug. Ik pretendeer hiermee niet een analytisch doorwrocht onderzoek te hebben uitgevoerd, in dit licht moet je ook de mogelijke interventies zien...**een steen in de vijver!**

7.1 Beelden uit de interviews

Ik heb gebruikgemaakt van mijn projectomgeving om de door mij geschetste gebeurtenissen te valideren en ze te bevragen op interventies naar aanleiding van deze gebeurtenissen. Hieronder een aantal spraakmakende beelden en uitspraken van de geïnterviewden die context geven bij de kwestie en de bredere VenR opgave:

- RWS heeft weinig ervaring met grootschalige renovaties, zoveel tegelijk en met industriële automatisering;
- Onderschatting van de complexiteit van de planfase en het hiervoor gereserveerde standaardbedrag, het moet nog indalen dat het flink forser wordt;
- VenR is te klein voor het tafellaken (grote aanlegprojecten) en te groot voor het servet (onderhoudsprojecten);
- Enige manier om binnen RWS iets voor elkaar te krijgen is het toepassen van hulpconstructies (zoals Impulsprogramma), dit is nog een weeffout van de reorganisatie 'Ondernemingsplan 2015';
- De taskforce infrastructuur (ingenieursbureau en aannemers) wilde perspectief vanwege dreigende stilstand projecten (stikstof, Covid, bezuinigingen Beheer en Onderhoud), dit was (mede) aanleiding voor implementatie van het Impulsprogramma;
- Er is jarenlang bezuinigd op areaalkennis. In assetmanagement wordt onvoldoende geïnvesteerd, dit is terug te zien in de financiële inschaling;
- Capaciteit PPO is voor VenR beperkt (ook last van hoog ziekteverzuim en veel openstaande vacatures), de schalen bij PPO moeten omhoog voor de rolhouders PM, TM en CM voor VenR projecten;

We plukken de vruchten (van het VenR proces) voordat de boom gegroeid is.

Eigenaarschap VenR ontbreekt; "jullie van VenR"

- Ik heb als lid van de bestuursstaf geen ervaringen of contacten met het Impulsprogramma, ik heb geen vast contactpersoon, rapportages lopen via het bestuur;
- Ik mis een verbeterloop, er lopen 5 à 6 verbetertrajecten met weer een evaluatie, maar we nemen de tijd niet om echt te verbeteren;
- Weinig ervaring met toetsen (wat het inhoudt) en geen ervaring met toetsdruk (impact op planning en team);
- Alles met ICT is een kramp voor Beleid;
- We beseffen dat we lerend zijn, maar we accepteren het leren onvoldoende/we richten het leren onvoldoende in/we geven leren te weinig ruimte;
- Niet alleen leren in de projecten, maar ook de afdelingen (ook dit is teamleren);
- Durf uit te spreken dat dingen tijd nodig hebben, we trekken nu snel de conclusie dat we dingen niet goed doen;
- We hebben de neiging om VenR heel groot te maken (wagonnetjes koppelen aan de nieuwe trein). Bijvoorbeeld VenR initieert iets voor duurzaamheid, nee andersom, duurzaamheid initieert iets voor VenR;
- Betrokkenheid van 'de lijn' in VenR moet worden vergroot, let op, dit is een 'cultuuromslag';

- Aanpak VenR is voor mij een innerlijke worsteling; sturen op voortgang en alles parallel, maar bedoeling was toch efficiënter en effectiever? Het is in ieder geval niet efficiënt en effectief;
- Nogal eens verschillende omgang met onzekerheid waarbij de lijn en het Impulsprogramma andere urgentie op mijlpalen laten zien, het project komt hierdoor in een spagaat;
- De capaciteit van de lijnorganisatie is volstrekt onvoldoende, ik hark alles binnen met EPK inhuur;
- Leren en ontwikkelen is nog erg dun;
- Wat is de rol van het Impulsprogramma? De aanvraag beslismoment 2 loopt via de regio, de inkoop via de GPO-lijn;
- Het aantal toetsen is bizar;
- Beleid dat zijn nu net een stel kamergeleerden;
- Er zitten systeemfouten in de aanpak VenR. Te weinig uitvoerings- en projectervaring aan de voorkant, en draagvlak project vraagt om lage kosten;
- We blijven de brandweermannen, we doen VenR heel erg incidentgedreven en er zijn te veel organisatorische hulpconstructies. Nu zijn er kansen om het structureler aan te pakken, de urgentie is er, maar dan moeten we wel een 'systeemsprong' maken. Schaven en plooiën helpt niet;
- VenR door RWS voelt niet als programma, maar als losse projecten. VenR rolt na 12 jaar nog niet;
- VenR wordt niet als kans gezien. VenR heeft sleutel tot verbeteren van het areaal in handen, zie het als oplossing voor bijvoorbeeld klimaat/duurzaamheid;
- Wees niet te rigide in 'wat de politiek wil', stel de inhoud voorop;
- Beleid is niet betrokken geweest bij de implementatie van het Impulsprogramma, we zijn volledig overvallen. Communicatie hierover tussen bestuursstaf, bestuur en beleid is ronduit slecht. Dit leidt bij beleid tot weerstand. Eigenlijk niks meer over Impuls gehoord;
- Beleid draagt uit dat ze 9250 fte betalen aan RWS, dit neem ik in de afstemming met projecten mee;
- Samenwerking met beleid wordt nu door 'angst' gedreven ("hiermee kunnen we niet naar beleid"). Betrek ons eerder informeel zodat we kunnen meedenken en helpen;
- Investeer in de zachte kant van samenwerking tussen RWS en beleid;
- Het toepassen van *IA sourcing* en het toepassen van bouwblokken gebeurt onvoldoende transparant. Komt over als een continu 'scope creep';
- Er ontbreekt momenteel binnen RWS één aanspreekpunt voor VenR.

Voorspelbaarheid is niet landen op de stip, maar inzicht in onzekerheden en bandbreedten

7.2 Wat kan ik persoonlijk investeren in verbetering

Wat ik persoonlijk kan bijdragen aan de verbetering van de VenR opgave:

#	Gebeurtenis	Archetypen	Interventies
Ik 1	Openstelling Spijkenisserbrug in 2026	- Verslaafd aan symptoombestrijding - Afglijdende norm	- Vertellen van het realistische projectverhaal, nu vaak nog te opportunistisch. Presenteer de risico's en eventuele <i>fallback</i> scenario's. Blijf dan wel met opdrachtgever standvastig richting management (geef niet toe aan politieke wensen)
Ik 2	Beschouwing	- Afglijdende norm	- Eerder betrekken beleid in discussie over breedte scope, diepgang scope en <i>labeling</i> van kosten. Beleid kan hierin helpen en staat open om vanuit de opgave (bijvoorbeeld duurzaamheid) breder te gaan
Ik 3	We doen het met Impuls	- Verslaafd aan symptoombestrijding - Overbevissing	- Organisatie beter bevragen op achtergronden implementatie Impulsprogramma of soortgelijke organisatorische hulpconstructies - Actievere inzet op gebruikmaking middelen vanuit Impulsprogramma - Wordt eigenaar van één van de leer- en ontwikkelsporen van Impuls
Ik 4	Welk team?!	- Overbevissing - Grenzen aan de groei	- Relatie leggen met GPO voor beschikbare capaciteit (vrijkomende capaciteit stikstofprojecten) - Stuur meer op piek- en dalmomenten en zet capaciteit bij andere projecten flexibeler in - Neem beleid mee in hoe projectteams functioneren - Nodig DT-leden van PPO uit en licht ze de projectdilemma's en VenR complexiteit toe

Ik 5	Budgetaanvraag contractvoorbereiding van een launching project	- Verslaafd aan symptoombestrijding	- Meer meenemen van projectomgeving in zekerheden en onzekerheden en de vertaalslag hiervan naar risicoreservering - Uitdragen wat de ramings- en planningssystematiek is en wat de waarde is van de uitkomsten - Projectoverstijgende issues beter adresseren en op de juiste tafel krijgen - Creëren van handelingsperspectief door financiële ruimte te creëren middels onvoorzien. Hierin ervaringen ophalen van GPO-collega's
Ik 6	Toetsdruk(te)	- Grenzen aan de groei	- Toelichten aan bestuursstaf hoe de huidige kwaliteitsborging is ingericht en wat voor toetsing moet worden georganiseerd - Stel de tijdslijn op van de afgelopen plan- en realisatiefase en neem hierin op de doorlooptijd en de volgordelijkheid van toetsen en presenteer dit aan de lijnorganisatie

7.3 Wat kan mijn team investeren in verbetering

Hoe kan mijn team een verbetering realiseren in onze en de VenR opgave:

#	Gebeurtenis	Archetypen	Interventies
Team 1	Openstelling Spijkenisserbrug in 2026	- Verslaafd aan symptoombestrijding - Afglijdende norm	- Project en opdrachtgever moeten nadrukkelijker een escalatie en vervolgacties over aanpak openstelling Spijkenisserbrug (of soortgelijke escalaties) bij het management laten ("jullie zijn nu weggestuurd met de shit")
Team 2	Beschouwing	- Afglijdende norm	- Blijf als project het gesprek voeren over: breedte scope, diepgang scope en de <i>labeling</i> van de kosten - Formuleer bij problemen ook de onzekerheden en <i>fallback</i> scenario's met je adviseurs - Blijf redeneren vanuit de opgave van het ministerie lenW en betrek dit op de projectopdracht - Challenge met collega rolhouders over diepgang scope voor de plan- en realisatiefase - Challenge de markt op de diepgang scope voor de plan- en realisatiefase
Team 3	We doen het met Impuls	- Verslaafd aan symptoombestrijding - Overbevissing	- Het Impulsprogramma wordt nu opgenomen in de productiestraat VenR, maar benader het niet alleen vanuit de projectverantwoordelijkheid maar voor het geheel (inclusief lijn etc.)
Team 4	Welk team?!	- Overbevissing - Grenzen aan de groei	- Met collega VenR projecten in poolverband capaciteit organiseren en delen - De technische schaarste blijft en ligt voor projecten op kritieke pad. Investeer meer in kennis van het team, reserveer een deel van de week op projectniveau als leertijd (<i>e-learning</i> , gastcolleges, presentaties) - Nodig afdelingshoofden uit en laat ze meer kennis maken met de projectdynamiek
Team 5	Budgetaanvraag contractvoorbereiding van een <i>launching project</i>	- Verslaafd aan symptoombestrijding	- Uitnodigen van BS en Beleid op de projecten en laat ze de projectcomplexiteit zien
Team 6	Toetsdruk(te)	- Grenzen aan de groei	- Doorzetten naar en delen risicodossiers met andere projecten - Doorzetten en delen ervaringen uitvragen aan ingenieursdiensten aan collega projecten - Doorzetten van en delen ervaringen met 'D&C contract voor vervanging van bedienings-, besturings- en bewakingsysteem' aan collega projecten en contractenbuffet

7.4 Wat kan mijn projectomgeving investeren in verbetering

Wat kan de bijdrage van de projectomgeving (ministerie lenW) zijn in de verbetering van de uitvoering van onze en de VenR opgave:

#	Gebeurtenis	Archetypen	Interventies
Omgeving 1	Openstelling Spijkenisserbrug in 2026	- Verslaafd aan symptoombestrijding - Afglijdenden norm	- Verbeter het assetmanagement RWS door ook de financiële inschaling van rollen sterk te verbeteren (nu schalen 8, 9 en 10) - Verbeter de regioanalyse en betrek hierin eerder PPO/GPO om een mismatch richting uitvoering te verkleinen - Investeer stevig in het stabiliseren van de scope. De 'tsunami' aan VenR zorgt voor nog grotere technische urgentie
Omgeving 2	Beschouwing	Afglijdende norm	- Verandering van de kostenreferentie van het budget voor de planfase creëren. Gebruik projecten om een benchmark op te stellen (begin is gemaakt) - Schrap een deel van de eerder ingeplande VenR projecten en begin opnieuw. Creëer een <i>reset</i> voor VenR-projecten waarvan de regio analyse lang geleden is uitgevoerd (scope, tijd en geld zijn achterhaald en/of hebben een te lange geschiedenis)

			- Communiceer richting beleid nadrukkelijker dat VenR in ontwikkeling is. We hebben nu 'gemankeerde' projecten en onderschatten nog steeds het risicoprofiel van VenR
Omgeving 3	We doen het met Impuls	- Verslaafd aan symptoombestrijding - Overbevissing	- Het Impulsprogramma of de implementatie van de 'productiestraat VenR' breed uitdragen en over communiceren binnen het ministerie van IenW - Creëer één aanspreekpunt VenR voor RWS op directeur- en HID-niveau
Omgeving 4	Welk team?!	- Overbevissing - Grenzen aan de groei	- PPO moet de inzet en capaciteit op VenR projecten verbeteren door de schalen voor PM maar met name TM en CM te verhogen - Handhaaf de teams voor langere tijd zodat ze ingespeeld zijn op VenR, nu gaat er veel tijd en energie verloren met <i>forming</i> en <i>storming</i> - Beperk de faseovergangen in projecten door plan- en realisatiefase door één team uit te voeren - Laat kernrollen (IPM en adviseurs) zich voor een periode van 5 jaar committeren aan VenR/een team. Maak dit aantrekkelijk door hieraan ook ontwikkel- en financiële afspraken te koppelen
Omgeving 5	Budgetaanvraag contractvoorbereiding van een launching project	- Verslaafd aan symptoombestrijding	- Kwaliteit van de ramingen verbeteren (toets op compleetheid kostenposten en onderbouwing onvoorzien) - Budgetaanvraag op P85 (15% kans op overschrijding) in plaats van P50 (50% kans op overschrijding) - Vergroot de centrale rol van <i>IA sourcing</i> , hierin moeten we meer als één RWS opereren - DG RWS en DG's beleid (en de directeuren en de plaatsvervangend DG's) hadden relatief weinig contact (over VenR), inmiddels treffen ze elkaar regelmatig in bila's - Neem beleid meer mee in de aanpak <i>IA sourcing</i> en de toekomstige bijdrage aan de instandhouding (<i>business case</i>) - Investeer in de zachte kant van samenwerken met beleid
Omgeving 6	Toetsdruk(te)	- Grenzen aan de groei	- Meer bouwen op vakmanschap in plaats van toetsing, richt één integrale onafhankelijke toets voor VenR project (bundeling Kad, gate en kostenpooltoets) in - Erg risico avers, voer het gesprek over wat we wel en niet weten en ga niet de diepte in (volledigheid versus detail) - Standaardiseren inkoop en specificaties voor VenR, hierdoor wordt de toetsdruk verminderd

7.5 Koppeling met hypothese en wenkend perspectief

In de vorige paragrafen zijn interventies benoemd die ik, mijn team en mijn omgeving zouden kunnen toepassen. Hiermee is de (oplossingsgerichte) richtinggevende vraag,

Wat kan ik doen (en wat kan RWS doen) op basis van de ervaringen renovatie Spijkenisserbrug om de projectaanpak VenR structureel te verbeteren?

, in voldoende mate beantwoord.

In hoofdstuk 5 en 6 is de onderstaande onderzoeksvraag beantwoord:

Welke organisatiereflexen bepalen de voortgang in de aanpak Vervanging en Renovaties (VenR) en in het bijzonder de renovatie van de Spijkenisserbrug?

Waarbij de volgende conclusies kunnen worden getrokken:

- Er is binnen het ministerie IenW nog een beperkt referentiekader voor de uitvoering van VenR projecten. Zowel voor de plan- als de realisatiefase;
- Er is een toename van de druk op de RWS-organisatie om voortgang op VenR te boeken;
- VenR kost meer dan begroot, er is een toenemende druk om VenR budget te beperken;
- De VenR opgave is complex en vraagt meer kenniscapaciteit, maar er is een toename van een structureel capaciteitstekort binnen RWS;
- Het areaal veroudert wat leidt tot afname van de functionaliteit en beschikbaarheid van onze (vaar)wegen. Dit zorgt ervoor dat we onder een maatschappelijk en politiek vergrootglas liggen, met als gevolg een toename van de druk om de aanpak VenR extern te legitimeren;

- Het vermogen om issues projectoverstijgend op te pakken en structureel te verbeteren is te beperkt;
- Er wordt te veel benadrukt wat er niet goed gaat met VenR. Binnen lenW helpt dit niet in het creëren van een stabiel groeipad in het leren en ontwikkelen VenR.

En in welke mate sluiten de hypothese en het wenkend perspectief nu aan bij de onderzoeksresultaten?

De hypothese is dat RWS en het ministerie lenW in de aanpak VenR wordt gehinderd door:

1. Veelheid meebeslissers (beperkte rolvastheid en veel hulpconstructies);
2. Het VenR-traject wordt als aparte werkstroom beschouwd waardoor de *leerloop* onvoldoende is;
3. Het lange termijn denken (horizon 30 jaar) is zwak ontwikkeld binnen RWS. Hierin bestaan mogelijk verschillende perspectieven managers en professionals;
4. De gestandaardiseerde werkwijze, om invulling te geven aan de VenR opdracht, ontbreekt vooralsnog voor VenR en *IA sourcing*;
5. Een toetscultuur binnen RWS voert de boventoon, waarbij voor RWS het vertrouwen in vakmanschap naast externe legitimering staat.

Het wenkend perspectief in de aanpak VenR luidde als volgt:

De onzekerheden in de aanpak VenR, en de vertaling hiervan naar budget en planning, zijn voor RWS en de beleidskernen bekend en geaccepteerd.

Binnen het ministerie lenW spreken we met elkaar een lange termijn groeipad af over aanpak en ontwikkeling van de VenR-werkwijze. Tot die tijd creëren we handelingsperspectief waar:

- Leren centraal staat
- Voldoende budgetruimte ontstaat waardoor projectspecifieke besluitvorming wordt beperkt en/of voortgang niet wordt gehinderd
- We experimenteren met portfolio- of programma aanpak
- We als doel hebben om de VenR volledig te laten landen in de staande organisatie

Uit mijn eigen ervaringen en de ervaringen van de geïnterviewden komt naar voren dat de *leerloop* binnen het ministerie lenW voor VenR zwak ontwikkeld is. Deels komt dat door een veelheid aan taken, een grote opgave en continu worsteling met middelen. Maar in het algemeen is de *leerloop* binnen het ministerie lenW zwak ontwikkeld, dus niet alleen voor VenR. De vraag is of er onder deze condities VenR zich kan ontwikkelen zonder dat dit als een aparte werkstroom wordt benaderd (zie hypothese). De huidige ontwikkeling waarbij er een 'productiestraat VenR' wordt ingericht vanuit de staande organisatie lijkt dan ook een terechte keuze. 'Het laten landen in de staande organisatie' zoals opgenomen in mijn wenkend perspectief, lijkt voor VenR en de huidige inrichting van RWS (nog) niet passend te zijn. Voor VenR geldt dan wel dat het succes van een productiestraat VenR valt of staat met het betrekken van het gehele ministerie lenW bij de inrichting. *What's in a name?* De benaming 'productiestraat VenR' doet geen recht aan de noodzaak om te leren en te ontwikkelen. Uit mijn onderzoek komt naar voren dat het alleen richten op 'productie' te veel leidt tot een te incidentele aanpak van VenR, mijn pleidooi is dan ook om de **ontwikkel-, leer- en productiestraat VenR** in te richten.

Bijlagen

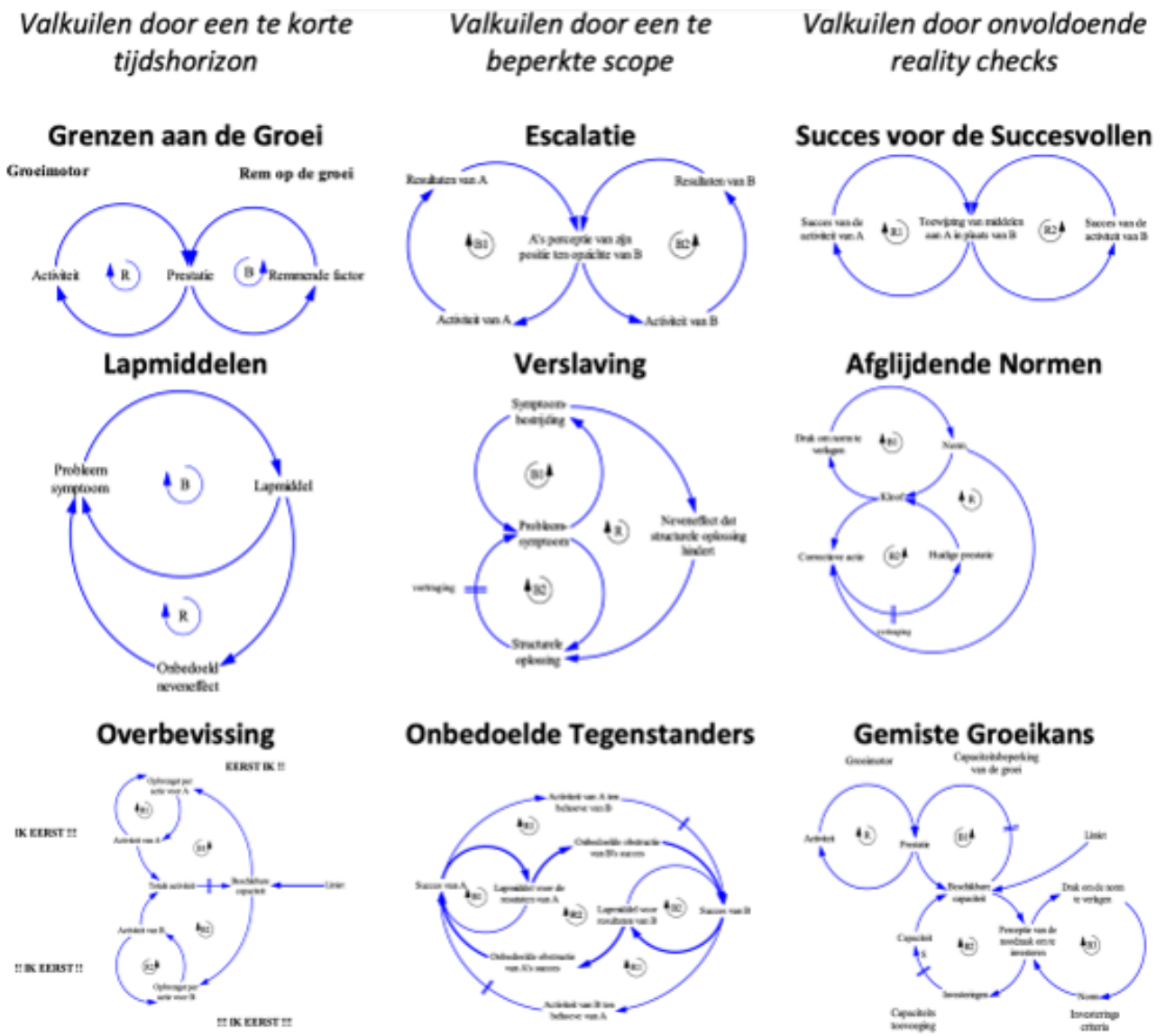
Overzichtskaat cases

Als aparte bijlage is bijgesloten een overzicht met de cases. Op deze kaart is opgenomen een toelichting op de case & incidenten, patronen & archetypen en drijvende krachten & kenmerkende uitspraken.

Interviews afgenomen juli – augustus 2022

1. Loek van Schie (Team VenR)
2. Dick van Klaveren (directeur Impulsprogramma VenR)
3. Willem Cijssouw (adviseur productie Bestuursstaf)
4. Han Koolen (Team VenR)
5. Niels Beurden (projectmanager VenR project VenR bruggen Den Oever)
6. Jeroen Verbrug (Portfoliomanager GPO)
7. Karin Kerkhof (beleidsmedewerker DG Luchtvaart en Maritieme Zaken)

Archetypen



OVERZICHTSKAART CASES			
Cases	Toelichting case en incidenten	Patronen en archetypen	Drijvende krachten en kenmerkende uitspraken
<p>Openstelling Spijkenisserbrug in 2026</p>	<p>In het voorjaar van 2019 presenteer ik als nieuwe projectmanager aan opdrachtgever de planning van het project. De openstellingsmijlpaal ligt in 2026. Dit is circa 2 jaar later dan door de Minister aan de Tweede Kamer is toegezegd. Terwijl net daarvoor ook een vraag is gesteld aan de Minister of de openstelling in 2024 niet eerder kan.</p> <p>→ Interventie van de opdrachtgevende HID is om te kijken naar versnelling.</p> <p>→ Met de HID-en van de uitvoerende diensten en verantwoordelijke directeuren bepaald om middels een expertsessie voor de renovatie een worst case variant uit te werken. Met deze worst case zo snel mogelijk de aanbesteding in.</p> <p>→ Uitkomst expertsessie is geen worst case scenario, maar de conclusie dat de renovatie in twee fasen kan worden uitgevoerd: bediening- en besturing uiterlijk 2024, constructieve renovatie (beton, staal en werktuigbouw) uiterlijk in 2030.</p>	<p>Verslaafd aan symptoombestrijding</p> <p>Archetype afglijdenden normen</p>	<p>Bij het archetype 'verslaafd aan symptoombestrijding' zijn de volgende drijvende krachten te onderscheiden:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Persoonlijk meesterschap/verantwoordelijkheid: "Waarom vertrouwt het management niet meer op de expertise en doorlooptijd voor de onderzoeken van onze specialisten?" - Teamleren/groepsdynamiek: "Wat maakt dat we bij een tegenslag in de planning we de afgesproken aanpak van de planfase collectief over boord zetten?" - Systeemscope: "Wat is de analyse van de aanpak planfase voor de VenR projecten tot nu toe?" - Mentale modellen: "Waarom vertrouwen we erop dat we deze stap kunnen overslaan en we met de markt tot een goede renovatiescope komen?" - Gedeelde visie: "Wat is de functie van de planfase? Welke rol heeft RWS hierin, en welke rol heeft de markt hierin?" <p>Hierbij de volgende kenmerkende uitspraken van betrokkenen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - "We kunnen onderzoeken wat we willen in de planfase, buiten is de situatie van onze bruggen altijd slechter." - "Uitstel is niet acceptabel." - "Er is geen tijd en capaciteit voor een alternatieve benadering." - "Er lopen meerdere projecten spaak in de regio West-Nederland Zuid, deze kunnen we er niet bij hebben." - "De voorgaande aanpak werkt kennelijk niet, laten we het eens anders doen." <p>Bij het archetype 'afglijdende norm' zijn de volgende drijvende krachten te onderscheiden:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Persoonlijk meesterschap/verantwoordelijkheid: "Wat is de rol van het management geweest in het inrichten van de VenR aanpak?" - Teamleren/groepsdynamiek: "Wat maakt dat we bij een tegenslag in de planning we de afgesproken aanpak van de planfase collectief over boord zetten?" - Systeemscope: "Wat is onze rol in de kwaliteit van de planfase en aanpak VenR?" - Mentale modellen: "Waarom dachten we dat het aan RWS was om dit op te lossen?" - Gedeelde visie: "Wat is de doelstelling van de RWS organisatie? En wat is de rol en verantwoordelijkheid van DGLM/beleid hierin?" <p>Hierbij de volgende kenmerkende uitspraken van betrokkenen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - "We kunnen onderzoeken wat we willen in de planfase, buiten is de situatie van onze bruggen altijd slechter." - "We moeten leren omgaan met meer onzekerheden." - "We houden elkaar intern lekker bezig, dat is aan de buitenwacht niet uit te leggen."

OVERZICHTSKAART CASES			
Cases	Toelichting case en incidenten	Patronen en archetypen	
Beschouwing	<p>Voor de renovatie van de Spijkenisserbrug lopen we tegen beperkte capaciteit en een groot verloop in het team aan. Dit is één van de redenen om de planfase voor de renovatie (inclusief twee andere bruggen) integraal uit te besteden aan een ingenieursbureau. Begin 2020 gestart met de uitwerking van de uitbesteding, om richting het moment van publiceren (met de afronding van de contractraming) te zien dat we onvoldoende projectbudget hebben.</p> <p>→ Aanleiding om voor de opdrachtgever een toets op de projectaanpak uit te voeren onder de noemer 'beschouwing'. Collega-experts toetsen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Breedte van de scope 2. Diepgang uitwerking planfase 3. Labeling kosten van de budgetaanvraag <p>→ Uit de beschouwing volgt dat het ambitieniveau voor het meenemen van duurzaamheid wordt beperkt tot een minimaal niveau. Richting omgevingspartijen wordt de afstemming over meekoppelkansen (werk met werk maken, aanvulling op huidige functionaliteit et cetera) beperkt. Voor duurzaamheid en meekoppelkansen wordt aanvullend afgesproken dat de uitwerking hiervan niet mag leiden tot een langere doorlooptijd van het project.</p> <p>→ Op basis van de beschouwing wordt een nieuwe aanpak gekozen (projectteam werkt zelf de planfase uit) die minder kost, het aanvullende planfasebudget wordt aangevraagd.</p> <p>→ Aanvraag planfasebudget kost vanaf inzenden aanvraagbrief november, tot februari voor de budgettoekenning, 3 maanden en een stevige capaciteitsinzet en geen inhoudelijke voortgang. Hoogte van aanvullend budget voor de Spijkenisserbrug bedroeg €350k</p> <p>→ Het lukt uiteindelijk om de planfase op basis van de nieuwe aanpak te realiseren. Er komen nu wel continu vragen over de uitwerking en onderbouwing van met name de bereikbaarheidsmaatregelen tijdens renovatie en het detailniveau van de kostenraming. Tevens is de duurzaamheidsambitie beperkt tot het basisniveau, alleen toepassen van bewezen technieken.</p>	<p>Afglijdende norm</p> <p>Rationaliseren van noodzaak uitwerkings- en ambitieniveau planfase</p> <p>Kwaliteitsstandaard verlagen</p> <p>Aanvullend budget voor de planfase nodig</p> <p>Verbetering uitvoering planfase</p> <p>In de opvolgende fase van contractvoorbereiding blijkt dat een verdere ontwerpuitwerking leidt tot aanvullend realisatiebudget. Beperkte duurzaamheidsdoelen conflicteert met maatschappelijke betrokkenheid van teamleden.</p> <p>Kwaliteit planfase</p>	<p>Drijvende krachten en kenmerkende uitspraken</p> <p>Bij het archetype 'afglijdende norm' zijn de volgende drijvende krachten te onderscheiden:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Persoonlijk meesterschap/verantwoordelijkheid: "Wat is de rol van het team geweest in het bepalen van de diepgang en breedte van de scope, zijn we echt buiten de opdracht getreden en/of hebben we ons laten leiden door de uitbesteding?" - Teamleren/groepsdynamiek: "Wat maakt dat we bij een tegenslag in de raming we de afgesproken doelen voor duurzaamheid en meekoppelkansen beperken tot een zeer beperkt ambitieniveau?" "Wat maakt dat we bij een tegenslag in de raming de werkwijze van uitbesteden aan de markt over boord zetten?" - Systemscope: "Wat is onze rol in het bepalen van de scope en diepgang van de planfase en aanpak VenR, in hoeverre is voor ons voortgang VenR leidend boven de renovatiekansen?" - Mentale modellen: "Waarom zijn we toch meegegaan in voortgang boven de duurzaamheidsdoelstellingen?" - Gedeelde visie: "Wat is de doelstelling van de RWS organisatie voor VenR? En wat is de rol en verantwoordelijkheid van DGLM/beleid hierin?" <p>Hierbij de volgende kenmerkende uitspraken van betrokkenen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - "We moeten leren omgaan met meer onzekerheden." - "We houden elkaar intern lekker bezig, dat is aan de buitenwacht niet uit te leggen." - "Duurzaamheidsdoelen mogen niet ten koste gaan van de voortgang van de VenR projecten." - "Andere planfase kosten veel minder, aanvullend planfasebudget is niet uit te leggen." - "We beperken onze scope, anders pakken we de hele wereld op. De rest van de renovatieopgave volgt later wel." - "Meekoppelkansen en werk met werk maken mag niet ten koste gaan van de voortgang van onze VenR projecten."

OVERZICHTSKAART CASES			
Cases	Toelichting case en incidenten	Patronen en archetypen	Drijvende krachten en kenmerkende uitspraken
We doen het met Impuls	<p>De beperkte voortgang van de VenR projecten is voor het bestuur RWS aanleiding om eind 2020 een impulsprogramma in het leven te roepen. Circa 25% van de VenR-projecten wordt onder dit Impulsprogramma gehangen (voor mij houdt dat in dat 2 van de 3 bruggen onder Impuls vallen). Het Impulsteam richt zich op:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Productie versnellen, begin 2022 de impulsprojecten op de markt 2. Leerervaringen opdoen en overdragen aan de staande organisatie <p>Bij de start van het Impulsprogramma is de governance (nog) niet duidelijk. Ook de relatie en raakvlakken tussen het Impulsprogramma en andere VenR programma's is (nog) niet uitgewerkt.</p> <p>→ Voor de Spijkenisserbrug geldt dat bestaande opdrachtgever planfase en opdrachtgever realisatiefase namens het Impulsprogramma acteren.</p> <p>→ Ambitie is om op programma-/portfolioaanpak intern RWS en met Beleid af te stemmen op portfolioniveau i.p.v. elk project afzonderlijk. Maar vooralsnog is niet duidelijk wie welke rol pakt. Vooralsnog onderhoud ik op projectniveau de contacten met Bestuursstaf en Beleid.</p> <p>→ Er zit wel kracht in het inschakelen van middelen zoals capaciteit, het Impulsprogramma weet dit over de projecten heen als programma in te zetten.</p> <p>→ Met een aparte directeur en HID heeft Impuls de aandacht van het hoger management.</p> <p>→ Binnen RWS zijn meerdere programma's ingesteld in de ondersteuning van de VenR aanpak en projecten. Het is niet duidelijk hoe deze programma's zich tot elkaar verhouden.</p>	<p>Verslaafd aan symptoombestrijding</p> <p>Overbevinging</p>	<p>Bij het archetype 'verslaafd aan symptoombestrijding' zijn de volgende drijvende krachten te onderscheiden:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Persoonlijk meesterschap/verantwoordelijkheid: "Wat is mijn rol geweest in het creëren van focus voor VenR in de staande organisatie en het laten leren van de organisatie?" - Teamleren/groepsdynamiek: "Wat maakt dat we bij een tegenslag een heart beat organisatie inrichten en niet de staande organisatie versterken?" - Systeemscope: "Wat is de analyse van de aanpak planfase voor de VenR projecten tot nu toe?" en "Wat is de (prioritering van de) opgave van de staande organisatie en in hoeverre 'past' de aanpak van VenR hierin?" - Mentale modellen: "Waarom versterken we de staande organisatie niet? En waarom is het Impulsprogramma wel in staat om voldoende voortgang te realiseren?" - Gedeelde visie: "Wat is de gewenste voortgang VenR? Welke rol heeft de staande organisatie hierin (wat gaat goed/fout), en welke rol heeft het Impulsprogramma hierin (wat te leren en over te dragen)?" <p>Hierbij de volgende kenmerkende uitspraken van betrokkenen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - "Uitstel is niet acceptabel." - "De voorgaande aanpak werkt kennelijk niet, laten we het eens anders doen." - "De staande organisatie heeft onvoldoende focus op de VenR projecten." - "Het impulsteam is tijdelijk, de geleerde lessen dragen we zo snel als mogelijk over aan de staande organisatie, wij doen het leerwerk." <p>Bij het archetype 'overbevinging' zijn de volgende drijvende krachten te onderscheiden:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Persoonlijk meesterschap/verantwoordelijkheid: "Wat is mijn rol geweest in het samen organiseren van capaciteit voor alle VenR projecten?" - Teamleren/groepsdynamiek: "Wat is er nodig voor de gehele VenR opgave?" en "Is er draagvlak voor deze prioritering voor de VenR?" - Systeemscope: "Wie monitort nu de totaalvraag voor de VenR capaciteit?" - Mentale modellen: "Door slimmer te organiseren m.b.v. Impuls kunnen we het met minder mensen af?" - Gedeelde visie: "Staan we gesteld om met deze capaciteit de gehele VenR uit te voeren, of moeten we gezamenlijk gaan prioriteren?" <p>Hierbij de volgende kenmerkende uitspraken van betrokkenen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - "Deze capaciteit zetten we slim in voor het Impulsprogramma, hierdoor is de capaciteit netto minder." - "Deze capaciteit was al geclaimd, ik maak er alleen gebruik van." - "Inzet van collega's verandert niet wezenlijk, alleen de verantwoordingslijnen veranderen." - "Deze projecten hebben prioriteit, laten we ons daarin schikken." - "Ik weet ook niet wat de verantwoordelijkheden van het Impulsprogramma zijn, maar dit besluit is nou eenmaal genomen." - "Impuls is een olifant in de porseleinkast. Maar ze hebben meer invloed dan de bestaande organisatie."

OVERZICHTSKAART CASES			
Cases	Toelichting case en incidenten	Patronen en archetypen	
Welk team?!	<p>Het verloop in mijn team is groot geweest. Denk dan aan de kernrollen (IPM-rolhouders) en adviseurs. Het verloop is ook te koppelen aan de projectfase en de bezetting van het team. Het planfaseteam had te weinig capaciteit. Het realisatieteam was al ingericht om snel de uitvoering te hand te nemen. Besloten is om beide teams samen te voegen.</p> <p>→ Mismatch tussen 'planfasers' en 'uitvoerders'. Ander vak en ander projectritme.</p> <p>→ Bemensing technisch team gebaseerd op realisatiefase, technisch manager voor het eerst in deze rol op dit complexe werk.</p> <p>→ Geen goede teamsfeer, niet geholpen door onduidelijkheid over projectaanpak, scope en prioriteit.</p> <p>→ Trend van structureel tekort capaciteit in de afdelingen op cruciale kennis. Veel inhuur als alternatief op kerntaken en niet-kerntaken. Continu druk op inhuurkaders en aanvullende projectkosten door inhuur op projectbudget.</p> <p>→ Mogelijkheid voor medewerkers om vrij gemakkelijk over te stappen naar een ander project.</p> <p>→ Meerdere medewerkers zoeken hun heil buiten RWS.</p> <p>→ VenR (was) geen eerste prioriteit capaciteitsleverende diensten, afdeling richt zich normaliter op eigen productielijnen voor het vast en variabel onderhoud.</p> <p>→ Oplossing is gericht op uitbesteden aan ingenieursbureaus, maar dat kost veel tijd om in te kopen en veel tijd in begeleiding (en coproductie).</p>	<p>Overbevissing</p> <p>Grenzen aan de groei</p>	<p>Bij het archetype 'overbevissing' zijn de volgende drijvende krachten te onderscheiden:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Persoonlijk meesterschap/verantwoordelijkheid: "Wat is mijn rol geweest in het samen met de portfoliomanager met WNZ duidelijk prioriteren van de VenR Spijkenisserbrug?" en "Wat is mijn rol geweest in het binden en boeien van medewerkers?" - Teamleren/groepsdynamiek: "Wat is er nodig voor de inzet vanuit de onderhouds- en renovatieteams voor de VenR opgave?" - Systemscope: "Wie monitort nu de totale onderhouds- en VenR-opgave van de regio WNZ?" - Mentale modellen: "Is het terecht om te denken dat de renovatie van de Spijkenisserbrug voldoende prioriteit heeft voor zowel WNZ als PPO?" en "Is het terecht te denken dat de inzet voor planfase voldoende wordt meegenomen in de maakbaarheidsafstemming van de onderhoudsprojecten?" - Gedeelde visie: "Staan we gesteld om met deze capaciteit de gehele instandhouding uit te voeren, of moeten we schuiven met renoveren en tijdelijk extra inzetten op extra onderhoud/overbruggen?" <p>Hierbij de volgende kenmerkende uitspraken van betrokkenen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - "PPO is verantwoordelijk voor de capaciteit in de realisatiefase en niet voor de planfase." - "De sfeer in het team is zo slecht dat het logisch is dat er medewerkers weggaan." - "De capaciteit wordt geregeld door de directie netwerkontwikkeling, en niet door de directie netwerkmanagement." - "Voor PPO is vast en variabel onderhoud de prioriteit." - "Zo moeilijk is VenR toch niet, jullie hebben al zoveel capaciteit gekregen." - "Het kader is vastgesteld, dit is de maximale capaciteit." - "Jullie kunnen niet extra inhuren, dat past niet binnen het kader." <p>Bij het archetype 'grenzen aan de groei' zijn de volgende drijvende krachten te onderscheiden:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Persoonlijk meesterschap/verantwoordelijkheid: "Wat is mijn rol geweest in het op de kaart zetten van mijn project richting afdelingen?" en "Wat is mijn rol geweest in het binden en boeien van medewerkers?" - Teamleren/groepsdynamiek: "Wat is er nodig aan capaciteit voor de uitvoering van complexe VenR projecten?" - Systemscope: "Wat is de acceptabele capaciteit van de uitwerking van de planfase?" - Mentale modellen: "Is het terecht om te denken dat de renovatie van de Spijkenisserbrug voldoende prioriteit heeft voor zowel WNZ als PPO?" en "Is het terecht te denken dat de beperkte voortgang wordt vertaald naar de reputatie van het cluster B Bruggen?" - Gedeelde visie: "Wat is het eigenlijke doel en bijdrage van de PPO-organisatie voor VenR?" en "Wat zien we als kerntaken en voor welke onderdelen schakelen we een ingenieursbureau in?" en "Hoe analyseren we met elkaar scherper de voortgang in relatie tot de capaciteitsinzet?" <p>Hierbij de volgende kenmerkende uitspraken van betrokkenen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - "De adviseurs zijn van voldoende kwaliteit, jullie moeten werken aan de teamsamenwerking." - "Het cluster B Bruggen is het zorgenkindje." - "PPO is verantwoordelijk voor de capaciteit in de realisatiefase en niet voor de planfase." - "De sfeer in het team is zo slecht dat het logisch is dat er medewerkers weggaan." - "Jullie pakken de dingen ook te uitgebreid op, het moet een onsje minder." - "Voor PPO is vast en variabel onderhoud de prioriteit." - "Zo moeilijk is VenR toch niet, jullie hebben al zoveel capaciteit gekregen."

OVERZICHTSKAART CASES			
Cases	Toelichting case en incidenten	Patronen en archetypen	Drijvende krachten en kenmerkende uitspraken
<p>Budgetaanvraag contractvoorbereiding van een launching project</p>	<p>Op dit moment wordt de contractvoorbereidingsfase van de renovatie van de Spijkenisserbrug doorlopen, met als eindresultaat dat het renovatiecontract wordt gepubliceerd voor de aanbesteding van het renovatiewerk. Richting afronding van de contractvoorbereiding wordt de projectraming geupdate en de contractraming opgesteld.</p> <p>Uit de laatste raming blijkt dat het realisatiebudget niet toereikend is. Kostenverhogingen worden bepaald door:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Macro-economische ontwikkelingen 2. Extra inzet staande organisatie voor onderhoud en bediening 3. Nadere detaillering (verdere uitwerking van ontwerpen en aanvullende onderzoeken) 4. Kostenontwikkeling van IA sourcing, het toepassen van een door RWS ontwikkeld generiek bedienings- en besturingssysteem <p>→ Macro-economische ontwikkelingen zijn exogeen voor het project, en niet te beheersen. → Extra inzet staande organisatie is het gevolg van het nog niet ingeregeld zijn van extra capaciteit en werkwijzen voor het vanuit onderhoud en bediening begeleiden van VenR projecten. → Nadere detaillering is inherent aan verdere fasering en uitwerking van projecten. Zeker VenR projecten hebben te maken met veel onzekerheden. De budgetvraag in de planfase als taakstellend budget o.b.v. de P50 raming is de huidige afspraak (cf aanlegprojecten). → RWS ontwikkeld generieke bedienings- en besturingssysteem met als doel om al het areaal uniform uit te rusten (bruggen, tunnels en sluisen). Echter is deze ontwikkeling nog niet uitgehard, en daarmee bestaat er nog een grote kostenonzekerheid. Heeft geleid tot aanvullende kosten voor het bouwblok bediening en besturing.</p>	<p>Verslaafd aan symptoombestrijding</p> <p>Verslaafd aan symptoombestrijding</p> <p>Verslaafd aan symptoombestrijding</p>	<p>Bij het archetype 'verslaafd aan symptoombestrijding, budgettekort IA bouwblokken' zijn de volgende drijvende krachten te onderscheiden:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Persoonlijk meesterschap/verantwoordelijkheid: "Wat is mijn rol geweest in het inschatten van deze projectoverstijgende kostenontwikkeling?" - Teamleren/groepsdynamiek: "Wat is er nodig om de onzekerheden in de IA sourcingsstrategie op een landelijke tafel te krijgen?" - Systemscope: "Wie monitort nu de businesscase IA sourcing?" - Mentale modellen: "Is het terecht om te denken dat een launching project een voldoende trefzekerheid heeft in de projectraming en budgetaanvraag?" - Gedeelde visie: "Staan we gesteld om met binnen het ministerie de IA sourcingsstrategie te laten slagen?" <p>Hierbij de volgende kenmerkende uitspraken van betrokkenen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - "Ik ga de kostenontwikkeling van de generieke bouwblokken niet breed bespreken met beleid." - "We leren nu om realistisch te plannen en bedragen af te geven, we hebben structureel te weinig capaciteit." - "De eerdere leerervaring van de bouwblokkosten wordt ons nu duidelijk." - "We zijn hier afhankelijk van de kosteninschatting door de bouwblokontwikkelaar, maar daar gaan we nog een stevig gesprek mee voeren." <p>Bij het archetype 'verslaafd aan symptoombestrijding, capaciteit overdracht onderhoud' zijn de volgende drijvende krachten te onderscheiden:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Persoonlijk meesterschap/verantwoordelijkheid: "Wat is mijn rol geweest in het samen met het onderhoudsteam en de portfoliomanager organiseren van capaciteit voor de Spijkenisserbrug?" - Teamleren/groepsdynamiek: "Wat is er nodig voor de inzet vanuit de onderhouds- en renovatieteams voor de VenR opgave?" - Systemscope: "Wie monitort nu de trend dat door VenR aanvullende capaciteit nodig is voor de overdracht van het onderhoud?" - Mentale modellen: "Is het terecht om te denken dat escalatie naar de vierhoek leidt tot oplossen van het vraagstuk en/of vertaling naar risicodossier volstaat?" - Gedeelde visie: "Staan we gesteld om met deze capaciteit de gehele VenR uit te voeren, of moeten we taken anders gaan beleggen?" <p>Hierbij de volgende kenmerkende uitspraken van betrokkenen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - "Neem de beperkte capaciteit van overdracht van het onderhoud op in het risicodossier en in het project onvoorzien." - "Het onderhoud tijdens renovatie is volledig voor het renovatieteam, we zetten er een 'hek' omheen." - "Voordat we het onderhoud weer overnemen moet je volgens dit memo alle documentatie op orde hebben, en alle restpunten moeten opgelost zijn." - "Deze kosten voor onderhoudscapaciteit kunnen we niet voorleggen aan beleid, RWS heeft hiervoor al middelen van het ministerie gekregen." <p>Bij het archetype 'verslaafd aan symptoombestrijding, budgettekort nadere detaillering' zijn de volgende drijvende krachten te onderscheiden:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Persoonlijk meesterschap/verantwoordelijkheid: "Wat is mijn rol geweest in het samen met team VenR, bestuursstaf en beleid doorspreken van de onzekerheden ten tijde van de budgetaanvraag?" - Teamleren/groepsdynamiek: "Wat is het moment dat de zekerheid zo groot is dat er een afspraak gemaakt kan worden gemaakt over taakstellend budget?" - Systemscope: "Hoe verhoudt de projectraming zich tot de budgetaanvraag en de budgetvraag zich tot opname op de begroting?" - Mentale modellen: "Is het terecht om te denken dat RWS en beleid een zelfde beeld hebben bij de onzekerheden en de wijze waarop dit vertaald wordt in een projectraming?"

OVERZICHTSKAART CASES			
Cases	Toelichting case en incidenten	Patronen en archetypen	Drijvende krachten en kenmerkende uitspraken
			<ul style="list-style-type: none"> - Gedeelde visie: "Wat is het eigenlijke doel van de planfase en de realisatiefase i.r.t. de budgetaanvraag?" <p>Hierbij de volgende kenmerkende uitspraken van betrokkenen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - "Nader detailleren, wat is dat, is er nieuwe scope toegevoegd?" - "Waarom vallen de kosten altijd hoger en niet lager uit?" - "Voor mij is het nieuw dat planfasebudget meteen het taakstellend budget is." - "Moeten we een toets uitvoeren op de kwaliteit van de raming?"
Toetsdruk(te)	<p>RWS hanteert voor complexe projecten en projecten boven een bepaalde kostendrempel een kwaliteitsborging bestaande uit: toets van de projectraming door de kostenpool, toets op het aanbestedingsdossier (KAd, kwaliteitstoets aanbestedingsdossier) en gate reviews (toetsen op maakbaarheid aanpak gericht op organisatie, scope, planning, risico's en kosten).</p> <p>Het kwaliteitsborgingsproces richt zich op aanleg- en onderhoudsprojecten. Renovatieprojecten zijn een nieuwe werkstroom, het is geen onderhoud en het is geen aanleg. Het is intern zoeken hoe we de kwaliteitsborging inrichten. Kwaliteitstoetsen helpen VenR projecten, sturend in tijd en vierogenprincipe, maar geven met een in principe snelle opvolging van plan- en realisatiefase een stevige vergroting van de doorlooptijden.</p>	<p>Grenzen aan de groei</p>	<p>Bij het archetype 'grenzen aan de groei' zijn de volgende drijvende krachten te onderscheiden:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Persoonlijk meesterschap/verantwoordelijkheid: "Wat is mijn rol geweest in het inzichtelijk maken van de planningsconsequenties kwaliteitsborging en de projectvoortgang?" - Teamleren/groepsdynamiek: "Wat is er nodig voor VenR projecten om kwaliteitstoetsen te integreren in de voortgangsdruk van de VenR opgave?" - Systemscope: "Hoe denkt de opdrachtgever/lijst tot aan beleid over de nut en noodzaak van alle kwaliteitstoetsen?" - Mentale modellen: "Is het terecht om het toetsregime van aanlegprojecten 1-op-1 toets te passen op VenR projecten?" - Gedeelde visie: "Wat helpt de kwaliteit van de VenR projecten, en welke toetsen zijn noodzakelijk voor externe legitimering?" en "Wat is de bedoeling achter de kwaliteitstoetsen en kunnen we dat op een andere manier ook bereiken?" <p>Hierbij de volgende kenmerkende uitspraken van betrokkenen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - "Je weet dat deze toetsen nodig zijn, dat kun je gewoon opnemen in de planning." - "Ik vind toetsen noodzakelijk, maar ik weet niet precies wat de toetsen inhouden." - "Kad toetsen zijn nodig, we geloven projecten en projectmanagers niet meer op hun blauwe ogen." - "Dit hebben we toch gewoon afgesproken met het management, dus daar hou ik me aan." - "Wil je de kostenpooltoets toesturen, ik wil nog eens checken of jullie alles hebben opgenomen." - "Nu blijken de mijlpalen toch weer later te liggen dan eerder gecommuniceerd met beleid, hiervoor moeten we toch weer een formele brief over sturen."