



Leren, ontwikkelen en samen beter worden



INHOUDSOPGAVE

1. Oplegnotitie.....	3
1.1 Continu verbeteren.....	3
1.2 Projectbeheersing, voortdurend in ontwikkeling	3
1.3 Verschillende scans over projectbeheersing	4
1.4 Wat kunnen we leren van de scans?	4
1.5 Leerpunten en vervolg projectmatig werken en projectbeheersing	5
1.6 Leerpunten en vervolg voor Rijnland als organisatie	6
1.7 Leerpunten en vervolg a.w.z.i. Velsen.....	7
Bijlage 1. Quickscan Concern Control: juli-september 2016	8
Bijlage 2. Interne scan stand van zaken IPM projecten.....	9
Bijlage 3. Samenvatting interne scan overige projecten	10
Bijlage 4. Samenvatting Scan PWC A.w.z.i. Velsen	11

1. Oplegnotitie

1.1 Continu verbeteren

Deze notitie gaat over projectbeheersing, maar is onderdeel van een breder kader. Het afgelopen half jaar heeft Rijnland op verschillende manieren haar organisatie geëvalueerd. In "Passie voor water" hebben 130 medewerkers en leidinggevendenden samen bepaald wat goed gaat, en waar (organisatie-)verbetering nodig is. De evaluatie OVP (in wording) geeft aangrijpingspunten voor doorontwikkeling. De nieuwe SAD heeft in haar 100 dagen observaties ook sterke en verbeterpunten benoemd. En tenslotte geeft ook deze nota over projectbeheersing inzicht in verbeterpunten. Samen kan dit gezien worden als de "check" stap in de continue verbetercyclus (P-D-C-A) van de organisatie.

Al deze verbeterpunten worden de komende maanden gebundeld in de "organisatieontwikkelagenda 2017-2020", die zoals de naam al zegt de komende jaren leidend zal zijn voor het verder verbeteren van de organisatie.

1.2 Projectbeheersing, voortdurend in ontwikkeling

Projecten uitvoeren en projectmatig werken is een belangrijk deel van het werk van Rijnland. Er wordt ook al jaren gewerkt aan het verbeteren daarvan, bijvoorbeeld vanaf 2011 met Projectmatig Creëren en sinds enkele jaren via de IPM methode met vastgelegde rollen, verantwoordelijkheden, aanpak en methodiek. Niet alleen als methode, maar ook als filosofie, namelijk door het gedachtegoed van projectmatig werken bij allerlei werkzaamheden toe te passen. Met als uiteindelijk doel om complexe, omvangrijke en overzichtelijke projecten te beheersen en tot een mooi en positief eindresultaat te brengen, waarbij maatschappelijk en bestuurlijk relevante zaken zoals duurzaamheid en participatie zijn geïncorporeerd.

Projectmatig werken helpt om het grote projectenvolume (investering > 100 miljoen euro per jaar) te realiseren. In de afgelopen 10 jaar is de omvang van het projectenpakket meer dan verdubbeld. Inmiddels is het projectenvolume verder toegenomen tot ca. 110 miljoen euro per jaar. Dat vergt veel van de organisatie.

Door de jaren heen heeft Rijnland diverse succesvolle en minder succesvolle ervaringen opgedaan met de beheersing van projecten. Het is een continu proces van verbetering binnen Rijnland.

Zo werd naar aanleiding van de grote tegenvaller in het project 'baggeren Katwijks kanaal' (2013) besloten een aparte afdeling projecten te vormen. Dit was daarmee één van de onderdelen binnen het Organisatie verbeter plan (OVP). De lessen uit 'baggeren Katwijks kanaal' leidde tot een aantal maatregelen voor projectbeheersing:

- benoemen van professionele opdrachtgevers
- invoeren van integraal projectmanagement (IPM)
- implementeren van een nieuw projectmanagementsysteem (Prosa)
- meer focus aanbrengen op risicomanagement
- het doorvoeren van assetmanagement.

Dit alles is uitgevoerd vanaf 2014. In 2015 heeft Concern Control een scan van alle projecten uitgevoerd. De resultaten daarvan werden in januari 2016 aan de verenigde vergadering (VV) gerapporteerd. Deze scan gaf het inzicht dat 79% van de projectenportefeuille op orde was en dat de resterende 21% extra risico's kenden. In de VV van januari 2016 leidde dit tot complimenten over de behaalde resultaten. De resultaten waren niettemin aanleiding om binnen de organisatie meerdere gesprekken te voeren over de wijze waarop projectbeheersing verder ontwikkeld zou kunnen worden. Het leidde tot een voorstel met verdere verbetermaatregelen (zoals clustering van

projecten) die in de VV van januari 2016 zijn gepresenteerd. Tegelijkertijd werd afgesproken om medio 2016 een tweede quickscan naar de projectbeheersing te doen.

1.3 Verschillende scans over projectbeheersing

Medio 2016 voerde de afdeling Concern Control conform de afspraak een tweede quickscan uit naar de kwaliteit van de projectbeheersing binnen Rijnland. De nadruk van deze scan lag op de genomen verbetermaatregelen voor de projectbeheersing. Tegelijkertijd ontstond meer inzicht in de laatste nog te nemen hobbels. In dezelfde periode gaf de directie opdracht om de stand van zaken binnen de afdeling Projecten in kaart te brengen. Samen geeft dit een breed beeld van de stand van zaken van de projectbeheersing, zoals die in de tweede helft van 2016 was.

In dezelfde periode werd besloten om voor het project AWZI Velsen een gedetailleerde externe evaluatie uit te voeren, o.a. naar aanleiding van de ATEX discussie. Doel was om met de externe evaluatie grip te krijgen op het project, te achterhalen waardoor er overschrijdingen zijn in geld en tijd, welke maatregelen getroffen moeten worden om het project tot een goed einde te brengen, en welke algemene leerpunten de organisatie kan ophalen. Deze evaluatie is uitgevoerd door organisatieadviesbureau PriceWaterhouseCoopers (PWC) in opdracht van de directie en de betreffende portefeuillehouder. Het project AWZI Velsen is een complex en ambitieus innovatief project met een flinke overschrijding in tijd en geld¹. De organisatie heeft zich hier open en kwetsbaar durven opstellen, waardoor er een goed en betrouwbaar beeld is ontstaan.

In een aantal maanden is dus zowel door de organisatie als door een extern bureau gekeken naar de projectbeheersing binnen Rijnland, in drie scans met elk een andere insteek.

1.4 Wat kunnen we leren van de scans?

De drie scans bieden samen verschillende soorten informatie.

De twee interne scans van de afdeling Projecten bieden informatie over het hele projectenpakket van Rijnland (en zijn in die zin vergelijkbaar met de scan die in februari 2016 in de VV is geweest). De scan van Concern Control geeft informatie over de projectbeheersing in strikte zin van het woord (het tot stand komen, uitvoeren en overdragen van projecten) én geeft informatie over de context waarin de projectbeheersing plaats vindt, namelijk de algemene control in de organisatie.

De scan door PWC gaat over één enkel project, maar veel van de leerpunten gaan meer algemeen over de projectbeheersing of zelfs over de organisatie. Doordat het project a.w.z.i. Velsen al sinds 2011 loopt, gaan sommige observaties over de (inmiddels niet meer actuele) manier van werken tussen 2011 en 2016.

Daarom zijn deze drie niveaus in het vervolg van deze notitie onderscheiden:

1. Leerpunten en vervolg projectmatig werken en projectbeheersing
2. Leerpunten en vervolg voor Rijnland als organisatie
3. Leerpunten en vervolg project a.w.z.i. Velsen

¹ In de projectenscan van eind 2015 was dit project benoemd als risicoproject

1.5 Leerpunten en vervolg projectmatig werken en projectbeheersing

Als we spreken over projectbeheersing gaat het over het uitvoeren van een project door de afdeling Projecten. Inclusief het sturen op Geld, Risico, Organisatie, Tijd, Informatie en Kwaliteit/scope (GROTIK) tijdens dit hele proces.

Als we spreken over de projectenketen gaat het ook over het programmeren van het werk, het tot stand komen van projecten, het bepalen van de scope, de uitvoering van projecten, en de overdracht van het resultaat.

Net als in 2015 wordt ook nu bevestigd dat ca. 80% van de projecten kwalitatief op orde is. Bij zo'n omvangrijk projectenpakket is dit een goed resultaat. Ook laten de verschillende onderzoeken zien dat de verbetermaatregelen op het gebied van organisatie en het implementeren van het instrumentarium voor projectbeheersing, effect hebben gehad. Successen zijn:

- Methodisch en instrumenteel is nu alles voorhanden om projectbeheersing op een hoog niveau te krijgen: IPM, SSK, Prosa, professionele opdrachtgevers.
- IPM-teams voor de projectclusters zijn gevuld en komen op stoom. Ook de managers projectbeheersing en de omgevingsmanagers zijn nu bij alle projecten goed ingebed en aangesteld.
- We "zeilen scherp aan de wind" met projectplanning en -budgettering. Daarmee komen mee- en tegenvallers eerder aan het licht.
- Risicomanagement wordt standaard binnen de projectbeheersingsmethodiek meegenomen. Scopemanagement is technisch op orde. De scope is duidelijk en wijzigingen worden vastgelegd. Bij het vaststellen van de scope is nog wel aandacht nodig voor de uiteindelijke gebruiker en onderhouder van het eindresultaat van het project.
- Assetmanagement loopt steeds beter, waardoor aan het begin van de keten al de belangrijke, juiste besluiten genomen worden die benodigd zijn binnen de projecten.
- Projecten buiten de IPM-projectclusters worden inmiddels ook aangestuurd door een opdrachtgever. Elementen uit IPM worden steeds meer – maar niet dogmatisch - overgenomen. Daarnaast wordt ook binnen deze projecten vaker gewerkt met een SSK-raming.
- De invoering van managers projectbeheersing (een IPM rol) gezorgd voor het continue beschikbaar zijn van actuele financiële overzichten van de projecten.

Dit zou de verwachting kunnen wekken dat we dus al bij de finish staan. De scans maken echter helder dat Rijnland er nog niet is. Het werken met instrumentarium en volgens een methodiek is één. Het doorleven en doorgronden van projectmatig werken als tweede natuur, is twee. Dat vraagt een andere manier van kijken, samenwerken, doorpakken, escaleren, van houding en gedrag. Een verandering die vraagt om een lange adem en continue sturing vanuit het management. Dit is ook al aangegeven in de VV mededeling over de projectbeheersing van februari 2016. Daarbij komt dat de focus van projectbeheersing langzaam maar zeker anders wordt. Zo stuurden we altijd al op kwaliteit, maar dit wordt nu steeds meer verbreed met de 5 bestuurlijke thema's (zoals innovatie, duurzaamheid en participatie).

Uit de PWC scan kwamen twee punten waar Rijnland de komende maanden over in gesprek moet, omdat de aanbevelingen van PWC anders zijn dan de keuzes die Rijnland i.h.k.v. het OVP (2014) heeft gemaakt:

- Informatie- en escalatielijnen tussen ambtelijke organisatie en bestuur duidelijk(er) maken, met speciale aandacht voor de rol van de opdrachtgever vs. de rol van de directie. Ook sneller en vaker escaleren.

-
- Bewuster nadenken over de scheidslijn tussen regulier werk en projecten, bijvoorbeeld groot onderhoud. Noemen we niet te snel iets een project?

Daarnaast komt er een aantal aanbevelingen uit die Rijnland in het verder door ontwikkelen van de projectbeheersing zal meenemen, o.a. op het gebied van risicomanagement, omgaan met scopewijzigingen, het betrekken vakspecialisten, en het vergroten van Prosa-kennis bij IPM teams.

De PWC audit van project a.w.z.i. Velsen en de scan van Concern Control zetten ook op een andere manier aan tot nadenken over projectbeheersing. We sturen op GROTIK (Geld, Risico's, Organisatie, Tijd, Informatie, Kwaliteit/ scope) maar communiceren vooral over het voorkomen van risico's en/of het voorkomen van verrassingen in geld of in doorlooptijd. Dit kan leiden tot een risicomijdende en voorzichtige houding. Met het oog op de toekomst is het goed om met D&H en VV een gesprek te voeren over wat we verstaan onder goede projectbeheersing. Wanneer zijn we tevreden?

1.6 Leerpunten en vervolg voor Rijnland als organisatie

De scans, en met name de PWC scan, benoemen ook een aantal verbeterpunten voor Rijnland als organisatie. Als deze algemene zaken niet op orde zijn, dan heeft dit ook gevolgen voor de projectbeheersing. Deze punten zijn:

- Rollen, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden in de organisatie beter definiëren. Het bij projectbeheersing genoemde punt van informatie- en escalatielijnen is hier een onderdeel van.
- Via strategische personeelsplanning borgen dat benodigde kennis ook in de toekomst aanwezig is.
- Het belang van Rijnland duidelijker voorop stellen. Dit vraagt onder meer een zakelijkere omgang met leveranciers. Samen met eigenaarschap, ondernemerschap en tijdig escaleren zijn dit houding- en gedragspunten die noodzakelijk zijn voor een professionele (projecten-) organisatie.

Deze verbeterpunten zijn in lijn met de uitkomsten van het al eerder genoemde Passie voor water traject en de 100 dagen observaties van de SAD. Zoals gezegd geeft de directie de verbeteringen een plek in de ontwikkelagenda 2017-2020 voor de organisatie.

In de ontwikkelagenda wordt onderscheid gemaakt tussen acties voor de korte termijn, en acties die meer tijd vragen. Het bieden van helderheid over rollen, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden, en daaraan gekoppeld de informatie- en escalatielijnen tussen ambtelijke organisatie en bestuur, krijgen daarin de hoogste prioriteit en worden vanaf januari opgepakt. Dit zal naar verwachting een positief effect hebben op de relatie tussen directie en bestuur. Met een betere en heldere afstemming komen beiden goed in hun rol en daarmee ook beter in positie.

Ook komt er in de organisatie meer aandacht voor individuele verantwoordelijkheid en een zakelijker opstelling, waarin het belang van Rijnland voorop staat. Dat hoort bij het scherper maken van de ambities en verwachtingen aan de voorkant, zodat afspraken gemonitord en besproken kunnen worden in management gesprekken.

Vooruitlopend op de uitvoering van de ontwikkelagenda 2017-2020 en op basis van het advies van PWC neemt de directie per direct een aantal maatregelen om de controle in brede zin van het woord te versterken:

-
- De directie maakt op hele korte termijn werkafspraken met de opdrachtgevers over informering en escalatie om beter te kunnen sturen.
 - De directie ontwikkelt samen met Concern Control op hele korte termijn een aanpak om de sturing aan de voorkant te verbeteren.
 - De directie organiseert op korte termijn een 'check' om uit te zoeken of de huidige afspraken m.b.t. kapitalisatie van uren leiden tot perverse prikkels.

1.7 Leerpunten en vervolg a.w.z.i. Velsen

Naast aanbevelingen voor projectbeheersing in het algemeen heeft PWC ook specifieke aanbevelingen gegeven voor het project awzi Velsen. Aan het project is per direct een taskforce toegevoegd om het vervolg van het project op bestuurlijk en directieniveau nauwer te volgen. Hiertoe is een separaat memo 'Taskforce awzi Velsen' geschreven dat ook aan de VV van 1 februari aangeboden is. Daarin wordt tevens ingegaan op de specifieke aanbevelingen van PWC. Het instellen van de taskforce is een voorbeeld van de concrete invulling van de hierboven beschreven maatregel dat de directie op hele korte termijn werkafspraken maakt om beter te kunnen sturen.

Bijlage 1. Quickscan Concern Control: juli-september 2016

Deze scan volgt op de quickscan eind 2015. Deze tweede quickscan heeft als hoofddoel het beantwoorden van de vraag of de door de organisatie uitgesproken ambitie rondom projectbeheersing, die in de VV beeldnota van februari 2016 is herhaald, medio 2016 is behaald.

Projectbeheersing heeft in 2016 flinke stappen gemaakt. De inzet heeft zich gefocust op het op orde brengen van het instrumentarium en de implementatie van de IPM methodiek.

Progressie

- Prosa is operationeel waardoor Rijnland steeds eerder en beter over projectinformatie kan beschikken. SSK wordt standaard toegepast.
- De methodiek IPM is uitgerold. Assetmanagement komt goed op stoom. Hierdoor kunnen we beter prioriteren wat we willen realiseren via projecten. risicomanagement heeft een belangrijke plaats in alle projectclusters gekregen.

Leerpunten

- Kengetallen en ramingen kunnen scherper. Dreigende kredietoverschrijdingen moeten (afhankelijk van het soort traject) eerder worden besproken met de opdrachtgever, directie of het bestuur.
- Scopewijzigingen komen nog geregeld voor, doordat nog niet alle afdelingen (de keten) betrokken zijn. Dit komt zowel aan de voorkant (assetmanagement) als aan de achterkant van de keten voor. Ook bestuurlijke wensen kunnen de scope, met name voor de uitvoering bijvoorbeeld bij een variantkeuze, veranderen. Bijvoorbeeld bij een gewenst duurzamer of innovatiever ontwerp.
- IPM-rolhouders moeten sterker in hun rol komen en zorgen voor stabiele IPM-teams, waarin sprake is van gering verloop en inhuur. IPM-projectteams zijn doorgaans nog jong en moeten nog groeien.
- Het is belangrijk oog te hebben voor technische en financiële risico's, maar nog beter om te weten wat in de omgeving speelt.
- Leidinggevenden moeten situationeel bepalen wanneer ze inzetten op sterk in control, wat meer of minder aandacht krijgt en waar ze bovenop moeten zitten. Goede projectbeheersing en - communicatie faciliteert de directie (en bestuur) om regie te kunnen houden.
- Mensen moeten hun verantwoordelijkheid kunnen en willen pakken. Hoogwaardige professionals die voldoen aan het profiel van de toekomst: een effectieve cultuur, de Rijnlandse opgave centraal en mensen die persoonlijk leiderschap laten zien. Deze professional maakt zelf inschattingen, voert lastige gesprekken, neemt initiatief, is ondernemend en toont eigenaarschap.

Bijlage 2. Interne scan stand van zaken IPM projecten

Projectclusters en projecten buiten projectclusters (september-november 2016):
(I) Dit betreft een inventarisatie op de GROTIK¹ indicatoren van alle lopende projecten die binnen de afdeling Projecten ten uitvoer worden gebracht. Het doel van deze scan is te beoordelen of de projectbeheersing binnen de afdeling Projecten op orde is.
(II) Dit betreft een inventarisatie op de GROTIK indicatoren van alle lopende projecten binnen Rijnland die **niet** door de afdeling Projecten ten uitvoer worden gebracht. Het doel van deze scan is beoordelen of de projectbeheersing binnen de overige afdelingen van Rijnland op orde is.

In september 2016 is op verzoek van de directie een stand van zaken gemaakt over 22 projectclusters van de afdeling Projecten. Deze stand van zaken informeert over geld, risico, organisatie, tijd en kwaliteit/scope.

Progressie

- Bij meer dan de helft van de lopende projecten is een goede planning beschikbaar en zijn de tijdsrisico's in de planning opgenomen. Een aantal projecten heeft moeite met het opstellen van een sluitende gedetailleerde planning vanwege problemen met het op orde brengen van de projectorganisatie volgens de IPM-methodiek, afstemming met de omgeving (o.a. geschillen) die meer tijd kost, scopewijzigingen en afstemming met andere projectclusters (bijv. a.w.z.i.-renovatie en procesautomatisering)
- Voor recente projecten is een geaccordeerde SSK-raming aanwezig, op basis van een juiste scope. Er is voldoende krediet en er is een onderbouwde meerjarenraming. De oudere projecten (van voor de nieuwe werkwijze) zullen ramingen aan moeten scherpen conform de nieuwe werkwijze.
- In driekwart van de lopende projecten is het risicomanagement op orde: volledige risicodossiers, beheersmaatregelen zijn benoemd en belegd en is een risicoreservering opgenomen in SSK. In het overige kwart worden hiervoor de laatste stappen gezet.
- De scope is over het algemeen helder en scopewijzigingen worden goed gedocumenteerd. De gewijzigde scope wordt afgestemd met stakeholders. Scopewijzigingen komen over het algemeen voort uit nader onderzoek of nadere afstemming binnen de keten.
- Over het algemeen kan geconcludeerd worden dat met name de projecten die recent gestart zijn onder IPM en met een SSK-raming, goed verlopen. Deze projecten kennen een betere structuur, heldere scope en planning inclusief een risicobeheerplan.

Leerpunten

Het is niet altijd gemakkelijk om de IPM-teams volledig te bemensen met medewerkers met de juiste kennis en capaciteit. Hierdoor wordt veel inhuur gepleegd waardoor kennis uiteindelijk vaak verloren gaat en het verloop in de IPM-rollen hoog is. Om deze reden heeft de directie opdracht gegeven om voorjaar 2017 in beeld te brengen welke projecten de komende jaren op ons af komen. Op basis daarvan kan de flexibele schil worden geminimaliseerd en kunnen meer mensen in vaste dienst komen, waardoor er in personeel opzicht een stabiele situatie ontstaat.

Bijlage 3. Samenvatting interne scan overige projecten

In november 2016 is een inventarisatie gemaakt van alle lopende projecten binnen Rijnland die niet door de afdeling Projecten ten uitvoer worden gebracht. Dit zijn projecten met lagere risico's, ze zijn minder complex, gemêleerd en variëren van invoering van maatregelen of systemen tot subsidieverkrijging of "het benutten van kansen als deze zich voordoen". Het zijn projecten die niet in IPM-vorm uitgevoerd hoeven te worden.

Deze stand van zaken is gebaseerd op de uitgangspunten geld, risico, organisatie, tijd en scope/kwaliteit.

Leerpunten

- Veel projecten kennen een afhankelijkheid van andere projecten. Dit veroorzaakt regelmatig vertragingen (als één vertraagt dat vertraagt de rest ook) maar geen grote verrassingen omdat deze afhankelijkheden vooraf bekend zijn. Dit vertaalt zich echter niet altijd door in een latere opleverdatum van deze projecten, waardoor de kwaliteit in het gedrang komt.
- Het opstellen van realistische plannings en het behalen van deadlines in projecten waarin met andere waterschappen of overheden moet worden samengewerkt , vraagt een extra uitdaging. Als een andere organisatie trekker is van het project, blijkt het lastig om invloed te kunnen uitoefenen op de planning. Daarnaast is uitloop van de planning vaak een gevolg van problemen van en/of met de leverancier of aannemer (of andere derde partij).
- Bij veel van deze projecten ontbreekt nog een SSK-raming. Enerzijds vanwege het feit dat de projecten al gestart waren voor de nieuwe werkwijze, anderzijds omdat een SSK-raming niet op het project van toepassing is. De grotere projecten die recent gestart zijn beschikken echter wel over een SSK-raming of gaan een raming opzetten.
- Verwerking in Prosa verdient verbetering. Het invoeren van kredieten blijkt lastig voor de (soms onervaren) medewerkers in de rol van projectleider en in enkele gevallen zijn zij helemaal niet op de hoogte van de huidige invoeringsregels rondom Prosa. Hier wordt op korte termijn actie op ondernomen door de afdeling Projecten.
- Over het algemeen wordt bij deze projecten (nog) niet gewerkt met IPM-projectteams. Bijna de helft van deze projecten leent zich niet voor een werkwijze met een IPM-projectteam. Binnen deze projecten wordt gewerkt binnen de lijnorganisatie of het betreft projecten die door slechts enkele medewerkers uitgevoerd kunnen worden. Bij de grotere, recent opgestarte projecten zijn inmiddels wel IPM-rollen ingevuld en is kenbaar gemaakt op de werkwijze van de afdeling Projecten aan te willen sluiten.

Bijlage 4. Samenvatting Scan PWC A.w.z.i. Velsen

Projectscan AWZI Velsen (december 2016): Dit betreft een gedetailleerde projectscan van het project awzi Velsen door PriceWaterhousCoopers (PWC) op verzoek van de directie en de betrokken portefeuillehouder. Vanaf de start verliep het project moeizaam en heeft een kosten- en tijdoverschrijding plaats gevonden. Om dit project op korte termijn succesvol te kunnen afronden en hiervan te leren voor andere projecten is besloten de scan uit te voeren. De aanbevelingen zijn ook voor projectbeheersing in het algemeen van toepassing. AWZI Velsen is een uitzonderlijk project en zeker niet exemplarisch voor de projectbeheersing van Rijnland.

PWC geeft aan dat het project Velsen lastig was door de complexiteit, de lange termijn en een aantal tegenslagen. De aanbevelingen voor de lange termijn, passen volledig binnen de al inslagen weg voor projectbeheersing. Het is goed om bevestigd te zien dat Rijnland hierin de juiste route heeft gekozen.

Hieronder volgen de algemene (organisatie) en specifieke (project) leerpunten uit het PWC-rapport, waarvan nog moet worden bekeken voor welke projecten ze gelden.

Algemene Leerpunten

- De projectenstructuur voor de invoering van IPM was niet helder. Rollen en taken waren onduidelijk voor betrokken medewerkers en partijen. Duidelijke afspraken over informatie-uitwisseling ontbraken.
- Het evenwicht tussen de bestuurlijke en de ambtelijke organisatie wordt als onvoldoende beschouwd. De informatie- en escalatielijnen waren hierdoor niet bij alle projectleden duidelijk in beeld. Daar komt bij dat escalatiemogelijkheden onvoldoende worden onvoldoende benut waardoor het niet plaatsvindt of te laat.
- Vakinhoudelijke mensen zoals vakspecialisten en beheerders hebben vaak een beperkte, ondergeschikte rol in projecten. Om het project over te dragen aan de staande organisatie leiden eisen en wensen van beheer en onderhoud die eerder niet in beeld zijn gebracht of gehonoreerd, tot scopewijzigingen van het project later in de tijd (met alle gevolgen van dien voor planning en kosten).
- Omgang met leveranciers is te weinig zakelijk. Leveranciers krijgen de ruimte om zich niet aan afspraken te houden met uitloop of hogere kosten tot gevolg.

Specifieke leerpunten

- De scope is twee maal gewijzigd als gevolg van de Atex-installaties en nieuwe inzichten vanuit de renovatie van andere installaties (procesautomatisering zuiveren).
- Gebrek aan vooronderzoek, detail-, en resultaatomschrijvingen. De risicoanalyse was te beperkt en vooral gericht op financiële risico's. Tijdens de bouw diende zich veel meerwerk aan omdat de ontwerpen van onvoldoende kwaliteit en gedetailleerdheid waren.
- De planning was te globaal opgesteld. Detailplanningen gekoppeld aan mijlpalen en afhankelijkheden tussen planningen ontbraken.
- Het verloop in rollen binnen het projectteam was groot. Daarnaast is ook de werkwijze voor de projectaanpak tussentijds gewijzigd. Dit had consequenties voor zowel het tijdaspect als de kwaliteit van de invulling van rollen en taken gehad.
- Externe adviseurs zijn ingezet op basis van inspanningsverplichtingen in plaats van resultaatverplichtingen. Verantwoordelijkheden zijn niet belegd bij adviseurs. Dit zet tijd, geld en kwaliteit onder druk.
- Hoewel Royal Haskoning DHV het raamcontract gegund kreeg, was de inzet van Sweco/Grontmij noodzakelijk. Dit adviesbureau was de licentiehouder van Demon EssDe waarvoor Rijnland een voorkeur had uitgesproken. Hierdoor waren er uiteindelijk twee concurrerende leveranciers aan boord.