



Evaluatie PDC- contract KOP

Tussenrapport 1 - Q1 2020



Tussenrapport 1

Evaluatie PDC-contract KOP

Datum: 12 mei 2020
Door: Pau Lian Staal-Ong, Thomas Neijenhuis
Plaats: Baarn
Referentie: 2019293-1

Inhoudsopgave

■ Aanleiding en doelstelling evaluatie

■ Onderzoeksopzet

■ Aanpak evaluatieronde 1

■ Ervaringen en lessen per onderzoeksthema

- Uitwerking van de onderzoeken (samenwerkingsbudget)
- Uitwerking van de raming (bijlage H - dominante kostenposten)
- Ontwerpproces van de voorkeursvariant
- De kwaliteit van de samenwerking
 - › Resultaten documentstudie, interviews en teamsessie
 - › Resultaten Projectbarometer

■ Separate bijlagen

- Resultaten Projectbarometer
- Resultaten Mentimeter (Teamsessie)



1 - Aanleiding en doel van de evaluatie

Aanleiding en doelstelling

Aanleiding:

In het project Krib- en oeververlaging Pannerdensch Kanaal (KOP) werken Rijkswaterstaat (RWS) en Ploegam aan een waterstandsverlaging in de Boven-Rijn. Voor RWS en Ploegam heeft het project bijzondere aandacht. Het project is één van de eerste toepassingen van een tweefasencontract in de vorm van een plan, design and construct contract (PDC). Ook werken RWS en Ploegam in het project vanuit het DOEN-gedachtegoed. Vanwege ingebouwde contractuele 'specials' is het project een 'pilot' binnen de Marktvisie.

Doelstelling:

Om te leren van het project en de ingezette contractuele 'specials' en om toekomstige werkwijzen van RWS te verbeteren laat RWS een evaluatie uitvoeren. Hiervoor is AT Osborne gecontracteerd. Tijdens 3 jaar en in 6 evaluatieronden worden de planuitwerking- en realisatiefase van het project geëvalueerd. Met input uit de evaluatieronden worden onderstaande onderzoeksvragen en achterliggende subvragen beantwoord:

1. Treden de beoogde mechanismen en gedragingen op zoals beoogd met de afwijkende aanpak van het contract en leidt dit tot projectsucces?
2. Welke lessen kunnen getrokken worden uit de pilot van project KOP, voor zowel de Markt als Rijkswaterstaat en hoe kunnen deze op korte termijn worden toegepast binnen de RWS-projecten?



2 - Onderzoeksopzet

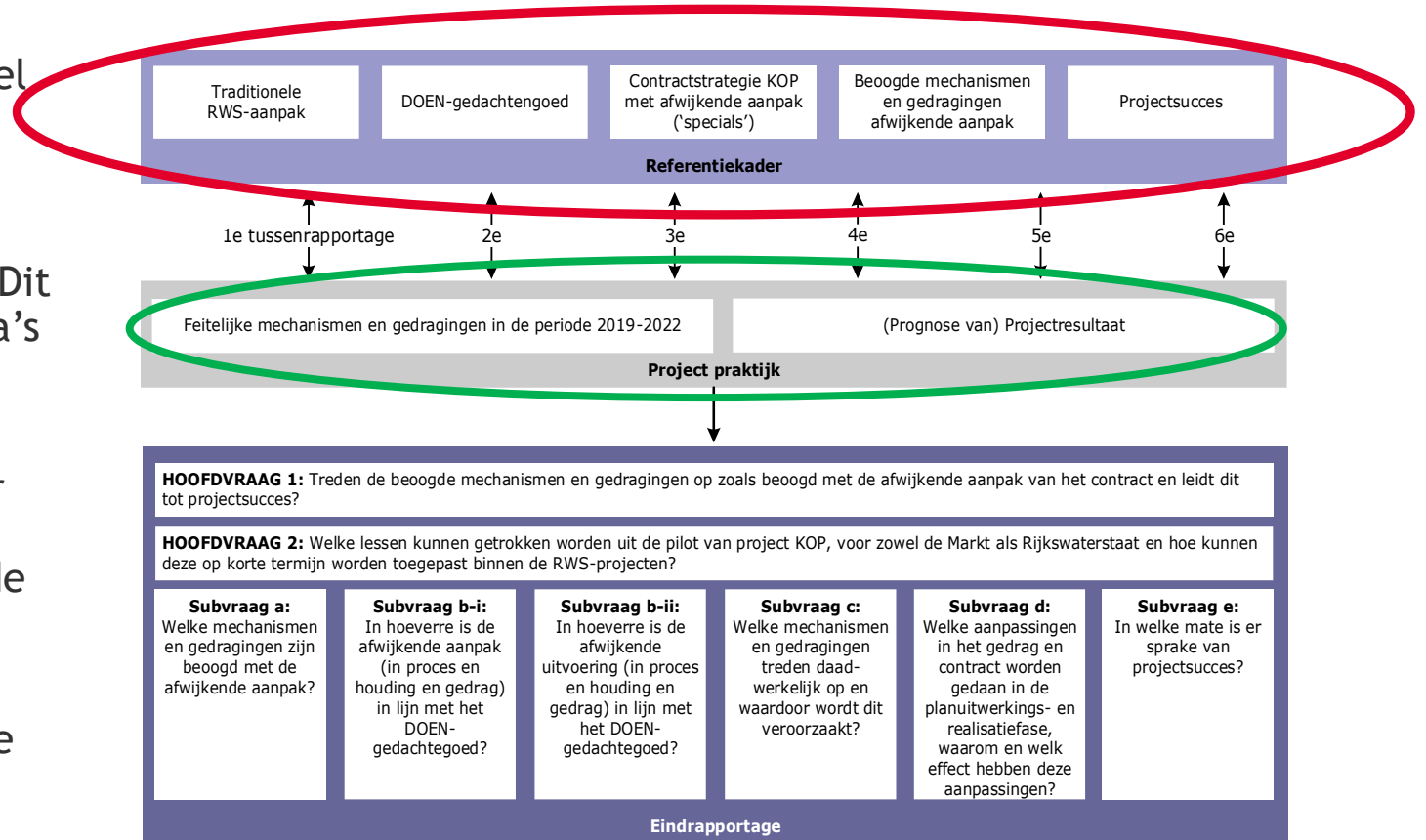
Onderzoeksmodel

Voor het uitvoeren van de evaluatie is het hiernaast gepresenteerde onderzoeksmodel ontwikkeld.

In de opstartfase van de evaluatie is door RWS, Ploegam en AT Osborne een gezamenlijk referentiekader vastgesteld. Dit is een concrete uitwerking van de 5 thema's zoals in weergegeven in de rode cirkel.

Tijdens de evaluatie wordt in 6 rondes de projectpraktijk inzichtelijk gemaakt. Door deze na afronding te vergelijken met de thema's van het referentiekader kunnen de onderzoeksvragen beantwoord worden.

Voor het inzichtelijk maken van de projectpraktijk worden per evaluatieronde relevante onderzoeksthema's vastgesteld door RWS, Ploegam en AT Osborne.



Dataverzameling

In iedere evaluatieronde zet AT Osborne verschillende methoden van data verzamelen in. Door deze op verschillende bronnen toe te passen borgen wij validiteit van het onderzoek. De volgende methoden worden per ronde ingezet:

- > Documenten studie
- > Projectbarometer
- > Observatie (eenmalig vervallen in ronde 1 vanwege COVID-19)
- > Interviews
- > Teamsessie (discussie en opbrengst Mentimeter)

In de hiernaast weergegeven afbeelding laat zien welke methoden op welke bronnen worden ingezet.

		Databronnen						
		Documenten	RWS teamleden	Ploegam teamleden	RWS IPM teamleden	Ploegam IPM-teamleden	RWS specialisten	Markt externe specialisten
Methode van data verzamelen	Documenten studie	X						
	Project barometer		X	X	X	X		
	Observeren				X	X		
	Interviews				X	X	X	X
	Groepssessies				X	X	X	X

3 - Aanpak evaluatieronde 1



Onderzoeksthema's

Voor evaluatieronde 1 (Q1 2020) zijn de volgende onderzoeksthema's vastgesteld:

1. Uitwerking van de onderzoeken (samenwerkingsbudget)
2. Uitwerking van de raming (bijlage H)
3. Ontwerpproces voorkeursvariant
4. Kwaliteit van de samenwerking



Verantwoording

Documenten:

- > Bouwteamverslagen
- > Onderbouwing dominante kosten
- > Planning
- > Prestatiemetingen
- > PvA Samenwerkingsbudget
- > Risicoallocatiedocument
- > Risicodossier
- > T-rapportages
- > Verbeterregister
- > Voorgangsrapportages

Interviewees:

- > Frank Melten - CM RWS
- > Adam Ronhaar - MPB RWS & PM a.i.
- > Marc Strootman - OM RWS
- > Aike van der Nat - TM RWS
- > Ronald Janssen - Kostendeskundige RWS
- > Dick van Klaveren - OG GPO RWS tot 1-2-'20
- > Ingrid Klokke - OG GPO RWS vanaf 1-2-'20
- > Bas Hoft - CM Ploegam en PM a.i.
- > Casper van Wijk - TM Ploegam
- > Roelant van Dam - Ontwerpleider Ploegam
- > Rob Korfage - OM Ploegam
- > Peter Veldman - Calculator Ploegam
- > Gijs Ploegmakers - Directeur Ploegam

Projectbarometer:

- > RWS - respons 9 uit 14
- > Ploegam - respons 5 uit 8

Teamsessie:

- > Marc Strootman
- > Aike van der Nat
- > Frank Melten
- > Huub Hector - PM RWS
- > Roel Reuser - Contractadviseur RWS
- > Marlotte Koster - Expert DOEN
- > Aart-Jan van 't Oever - PM Ploegam
- > Bas Hoft



4 - Ervaringen en lessen per onderzoeksthema

1. Uitwerking van de onderzoeken (I/II)

Samenwerkingsbudget

Het principe:

- > Een 'special' in het contract is een samenwerkingsbudget voor: aanvullende onderzoeken, het KES-proces en sociale relevantie en welzijn. Het is een gereserveerd budget (stelpost) dat in overeenstemming tussen OG en ON wordt gebruikt voor het uitvoeren van de drie genoemde activiteiten. Dit wijkt af van een meer traditionele werkwijze waarbij de OG onderzoeken en het KES-proces specificereert en hierin concurrentie een ON voor selecteert. Specifiek is de uitwerking van de aanvullende onderzoeken bestudeerd.

Ervaringen:

- > Er is een breed gedragen beeld dat de betrokkenheid van Ploegam leidt tot efficiëntie in de onderzoeken.
 - > Traditioneel zijn resultaten uit onderzoeken van de planfase niet altijd voldoende bruikbaar voor de ontwerputwerking. Doordat nu in een vroeg stadium de ontwerpende en uitvoerende partij betrokken is kan worden georganiseerd dat de uit te voeren onderzoeken voor beide doelen bruikbaar zijn. Ze worden 'in een keer goed' gedaan. Dit leidt tot minder vaak naar buiten (kosten en overlast voor de omgeving) en een soepeler ontwerpproces.
- > Het uitwerken en inregelen van een gezamenlijke werkwijze voor het aanspreken van het samenwerkingsbudget kost tijd. Ook duurt het feitelijke aanvragen van het onderzoeksbudget voor Ploegam langer dan zij gewend is.
 - > Door planningsdruk bood de opstartfase van het project onvoldoende ruimte voor het neerzetten van de werkwijze. Bij een deel van de betrokkenen ontstond een gevoel dat onderzoeken daardoor later starten dan in de planning was opgenomen.
 - > In traditionele (D&C achtige) contracten heeft Ploegam de vrijheid om zelf en direct vaste onderaannemers en partners in te schakelen. Het laten uitvoeren van onderzoeken gaat dan sneller omdat dit niet via een budgetaanvraag verloopt.

1. Uitwerking van de onderzoeken (II/II)

Samenwerkingsbudget

Lessen:

- > Onderken dat het introduceren van een nieuw element in een contract, zoals een samenwerkingsbudget, tijd en aandacht behoeft voordat het goed functioneert.
 - > Bijvoorbeeld het ontwikkelen van een aanpak en werkwijze voor het aanspreken van het samenwerkingsbudget.
- > Verhoog de potentiële meerwaarde van het samenwerkingsbudget en de vroege marktbenadering (PDC) door lessons learnt en kennis en expertise uit beide organisaties beter bij elkaar te brengen in het programmeren en opzetten van de onderzoeken. Benut daarbij zo goed mogelijk beschikbare uitvoeringskennis om naast 'no regret' onderzoeken, die benodigd zijn voor de plan- of ontwerpuitwerking, ook potentiële uitvoeringsrisico's inzichtelijk te maken. Met zicht op de uitvoeringsrisico's kan in het ontwerpproces bijgestuurd worden of kan een risico onderbouwd worden geaccepteerd in het risicodossier.

2. Uitwerking van de raming (I/III)

Bijlage H - dominante kostenposten

Principe:

- > Als onderdeel van de aanbesteding zijn als ‘special’ binnen het contract dominante kostenposten voor de realisatiefase uitgevraagd (bijlage H). Deze kostenposten vormen één van de gunningscriteria voor het project. Hiermee is in de aanbesteding een prijsprikkel ingebouwd zodat de bouwstenen voor de toekomstige realisatieprijs van het project onder marktwerking tot stand zijn gekomen.

Ervaringen (I/II):

- > De opvattingen over de noodzaak voor een prijsprikkel voor de realisatiefase in een PDC contract en de mate waarin bijlage H hiervoor een geschikt instrument is lopen sterk uiteen. Niet iedereen acht een prijsprikkel noodzakelijk om zekerheid te krijgen over een ‘eerlijke’ realisatieprijs. Een deel van de mensen die een prijsprikkel wel een goed idee vindt, ziet mogelijkheden voor alternatieven voor bijlage H. Bijvoorbeeld een referentiebestek of eenheidsprijzen voor materieel.
- > In de opzet van bijlage H met dominante kostenposten (zonder boven- of ondergrens) zijn veel aannames nodig om deze kostenposten toepasbaar te maken op het project. Bij het opstellen van een uitvraag ben je hierin als aanbestedende dienst eigenlijk nooit volledig. Opdrachtnemers schrijven in op fictieve waardes en geven de best passende reactie in het licht van het scoringsmechanisme. Dit heeft twee gevolgen:
 1. Er is tijd en energie nodig om de aangeboden kostenposten praktisch werkbaar te maken voor het opstellen van een projectraming.
 2. Door interpretatieverschillen bij inschrijvers rondom bijlage H is onduidelijk in hoeverre aangeboden prijzen 1-op-1 vergelijkbaar zijn.

2. Uitwerking van de raming (II/III)

Bijlage H - dominante kostenposten

Ervaringen (II/II)

- > Sinds het vertalen van dominante kostenposten naar werkbare en eenduidige eenheidsprijzen, zijn zowel RWS als Ploegam tevreden over de financiële transparantie in een vroeg projectstadium.
 - > RWS heeft goed inzicht in de samenhang tussen de uitvoeringswijze en de realisatiekosten. Dit is beloftevol richting de vaststelling van de realisatieprijs, waarbij deze prijs als het goed is logisch gaat volgen uit de resultaten van het ontwerpproces. Door de er nu al inzicht is in de samenhang tussen de uitvoeringswijze en de kosten lijkt RWS in staat gesteld te worden om te sturen op de kostenontwikkeling dan in traditionele contracten.
 - > Voor Ploegam geven de vastgelegde prijzen zekerheid over 'eerlijk geld' in de uitvoeringsfase.
- > De overeengekomen eenheidsprijzen kennen een hoog detailniveau. Het risico bestaat dat veel tijd besteed wordt aan het uitwerken van gedetailleerde ramingen terwijl dat voor het doorlopen van de plan- en ontwerpfase niet benodigd is.

2. Uitwerking van de raming (III/III)

Bijlage H - dominante kostenposten

Lessen:

- > Overweeg of het bij het aanbesteden van een PDC-contract een prijsprikkel voor de realisatiefase echt nodig is. Ook zonder prijsprikkel voor de realisatiefase bij gunning in de planfase kan 'eerlijk geld voor eerlijk werk' worden geborgd. Bijvoorbeeld door:
 - > Het benutten van de opschortende voorwaarde bij een onredelijke aanbieding door de beoogde opdrachtnemer.
 - > Het hanteren van een taakstellend budget voor de realisatiefase, waarbij de beoogd opdrachtnemer binnen de plan- en ontwerpuitwerking tot een scope moet komen die voldoet aan de minimale eisen en past binnen het budget.
- > Wanneer je als aanbestedende dienst een prijsprikkel voor de realisatiefase wenst, overweeg dan welke vorm het meest passend is. Als alternatief voor de dominante kostenposten zoals genoemd in bijlage H, kan bijvoorbeeld gewerkt worden met een referentieontwerp (RAW-bestek) of eenheidsprijzen van in te zetten materieel. Zo heb je mogelijk sneller dan bij bijlage H een gezamenlijk beeld van de aangeboden prijzen die tussen de aanbiedingen onderling ook beter vergelijkbaar zijn.
- > Wanneer een project een prijsprikkel in de vorm van bijlage H, referentiebestek of eenheidsprijzenlijst toepast in de aanbestedingsfase wees je dan bewust van het effect van concurrentie op het gedrag van de inschrijvers en de consequenties hiervan voor de bruikbaarheid van de aangeboden prijzen. Overweeg om tussen gunning en contractondertekening een uithardingsfase (convergentie- of concretiseringsfase) te introduceren. Hierin neem je de tijd om interpretatieverschillen weg te nemen en tot een gedeeld beeld over eenheidsprijzen te komen maar bouw je ook een mogelijke 'ontsnappingsmogelijk' in als de verschillen van inzicht onoverbrugbaar blijken.
- > Het toepassen van een bijlage H vraagt een andere betrokkenheid en expertise van de kostendeskundige van RWS dan in een traditioneel contract. Het vergt meer inhoudelijke kennis, een actievere rol in het opstellen van een calculatie ten opzicht van toetsen en een vele directere betrokkenheid bij het project.

3. Ontwerpproces voorkeursvariant (I/III)

Principe:

- > Een 'special' in het contract is het contracteren van de planuitwerking aan Ploegam als de beoogde uitvoerder van het project. Daarbij is Ploegam verantwoordelijk voor de planuitwerking, het ontwerpproces en het opstellen van de projectraming. Het team van RWS is opdrachtgever van deze processen en verantwoordelijk voor de budgetaanvraag en besluitvorming.

Ervaringen (I/II):

- > Ploegam ervaart een andere sturing op het ontwerpproces dan op basis van de aanbestedingsfase werd verwacht. Op basis van doelstellingen achter dit PDC-contract en de aanbestedingsfase was door Ploegam ruimte verwacht voor het inbrengen van kwaliteit en uitvoeringskennis in de planfase. In de praktijk is de keuze van RWS voor de voorkeursvariant sterk ingegeven door de geraamde aanlegkosten en het beschikbare projectbudget. In de optiek van Ploegam wordt in het besluitvormingsproces het maatschappelijke belang nu niet optimaal gediend omdat lifecyclekosten en uitvoeringsrisico's maar beperkt worden meegenomen in de afweging.
- > Vanwege de vroege marktbenadering van het project zijn binnen RWS drie afdelingen betrokken bij de sturing op het project (Bestuursstaf, Regio en GPO). Vanuit alle de drie afdelingen blijken verschillende sturingsaspecten van belang (geld vs. kwaliteit vs. planning). Wanneer de druk op het project wordt opgevoerd ontbreekt een duidelijk 'ventiel' en ontstaat verwarring over de te volgen of gevolgde koers.

3. Ontwerpproces voorkeursvariant (II/III)

Ervaringen (II/II):

- > Het projectbudget voor de realisatiefase van KOP is vastgesteld door RWS voordat de planuitwerking aan Ploegam was gegund. Het budget blijkt in de praktijk een belangrijk kader bij het nemen van ontwerpbesluiten en is daarmee een belangrijke randvoorwaarde in de planuitwerking. Vanuit RWS is men lang terughoudend geweest met het verschaffen van inzicht in het projectbudget aan Ploegam uit angst dat naar het beschikbare budget zou worden toegerekend. Zonder deze informatie lijkt er voor Ploegam ontwerpruimte te zijn die er in de praktijk niet is. Dit ondermijnt de effectiviteit van de planfase.
 - > Inmiddels hebben RWS en Ploegam gezamenlijk gezien dat bovenstaande situatie ongewenst is en heeft Ploegam volledig inzicht gekregen in het projectbudget. Het risico op 'toerekenen' is in de praktijk door de vastgestelde uitvoeringsprijzen (uitwerking van bijlage H) beperkt.
- > In de optiek van RWS start een deel van de onderzoeken en activiteiten op het project later dan gepland. Dit komt doordat er onvoldoende integrale sturing is op de planuitwerking, waarbij onervarenheid van Ploegam in een planuitwerkingsfase een mogelijke oorzaak is. Het project loopt hiermee het risico dat niet alle mijlpalen rondom de vergunningaanvragen gehaald worden. Wanneer dat optreedt moeten vergunningen worden aangevraagd onder de Omgevingswet in plaats van de Waterwet en is een aanzienlijke vertraging waarschijnlijk.
 - > Om dit risico te beperken heeft het project zich inmiddels met integrale plannings sessies beter inzicht verschaft in de samenhang tussen de verschillende deelproducten en de betekenis daarvan voor de planning.
 - > Naast de dreigende vertraging op sommige onderzoeken zijn er ook onderzoeken die wél soepel en efficiënt verlopen. Het rivierkundig ontwerp is hiervan een voorbeeld. Door het projectteam van RWS was dit goed voorbereid met de eigen achterban en door Ploegam zijn de juiste specialisten en externe bureaus ingezet. Dit samen zorgde voor een goed proces en resultaat.

3. Ontwerpproces voorkeursvariant (III/III)

Lessen:

- > Streef als opdrachtgevende partij naar transparantie over het beschikbare projectbudget, en andere kaderstellende informatie voor de planuitwerkingsfase en het ontwerpproces.
 - > Mocht het niet lukken alle relevante informatie te delen, bespreek dan als opdrachtgever en opdrachtnemer wat daar de consequenties van zijn en geef daar ruimte aan.
- > Werk als gezamenlijke projectteams actief aan het voorbereiden van besluitvorming. Dit door in de achterban van RWS het spectrum van belangen op te halen en inzichtelijk te krijgen wie uiteindelijk (mee)besluit.
 - > Leg als opdrachtgevend projectteam uit hoe de RWS functioneert en wat daarin de taak is van de verschillende functionarissen. Het is niet vanzelfsprekend dat een opdrachtnemer precies weet hoe dit in de planfase georganiseerd is.
- > Streef als opdrachtgevende partij naar eenduidigheid in de sturing op het project en streef ernaar dat dit gebeurt in lijn met verwachtingen uit het aanbestedingsproces. Ga als opdrachtgevend projectteam daarom actief op zoek naar de belangen in de achterban en wees open naar de opdrachtnemer als de belangen niet in één lijn liggen. Maak er in een dergelijke situatie actief werk van om project- en organisatiebelangen bij elkaar te brengen.

4. Kwaliteit van de samenwerking (I/III)

Principe:

- > De contractstrategie KOP heeft tot doel verschillende mechanismen en gedragingen in de samenwerking te stimuleren die moeten bijdragen aan projectsucces.

Ervaringen (I/II):

- > De opvattingen van Ploegam en RWS over de benodigde mate van transparantie verschillen. Bijvoorbeeld over het budget, het escalatieproces en deelname aan OG/ON-overleggen of T-gesprekken.
 - > Ploegam wenst meer transparantie dan nu wordt gegeven, maar in de sturende context rondom het RWS team (Bestuursstaf, Regio en GPO) lijkt men terughoudend hiermee.
- > De RWS organisatie bestaat uit veel losse onderdelen. Het mandaat bij het RWS projectteam is daardoor beperkt. Er is een grote inspanning nodig om iedereen te informeren, bij te praten en input op te halen. Het voorbereiden van besluitvorming kost veel tijd.
- > Het project ervaart bij het uitwerken van het ontwerp hinder van personeelwisselingen en beperkte beschikbaarheid van de beheerorganisatie (RAM'er) voor het project. In het DOEN gedachtegoed wordt het project uitgedaagd om maximale klantwaarde te leveren. Voor het project is betrokkenheid van de beheerder een belangrijke voorwaarde om klantwaarde te kunnen vormgeven.
- > Het project en de RWS-organisatie hebben de neiging strak vast te houden aan het traditionele planvormingsproces. Hierdoor komen planningsmijlpalen onder druk. Het proces biedt echter wel ruimte voor maatwerk en een praktische insteek, waarmee mogelijk de planningsdruk kan worden verlicht. Dit vraagt wel creativiteit en 'lef' van de projectteams.

4. Kwaliteit van de samenwerking (II/III)

Ervaringen (II/II):

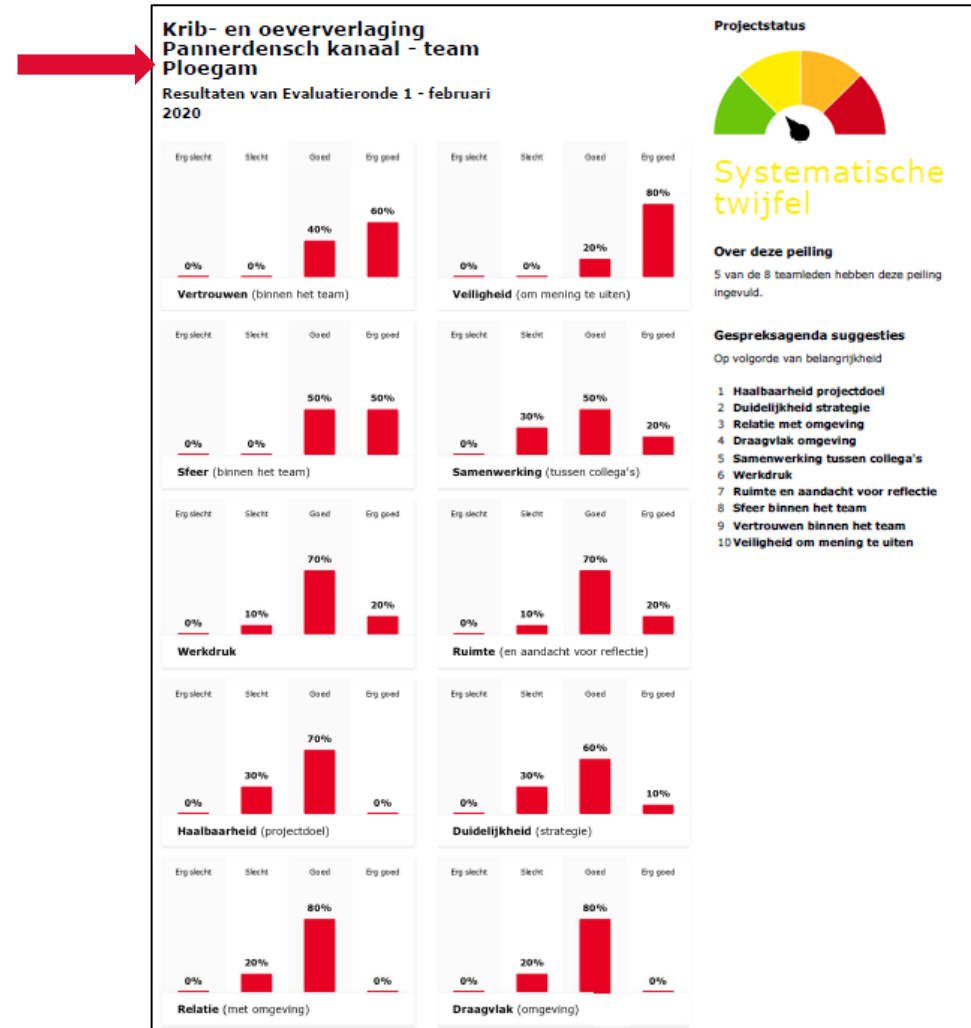
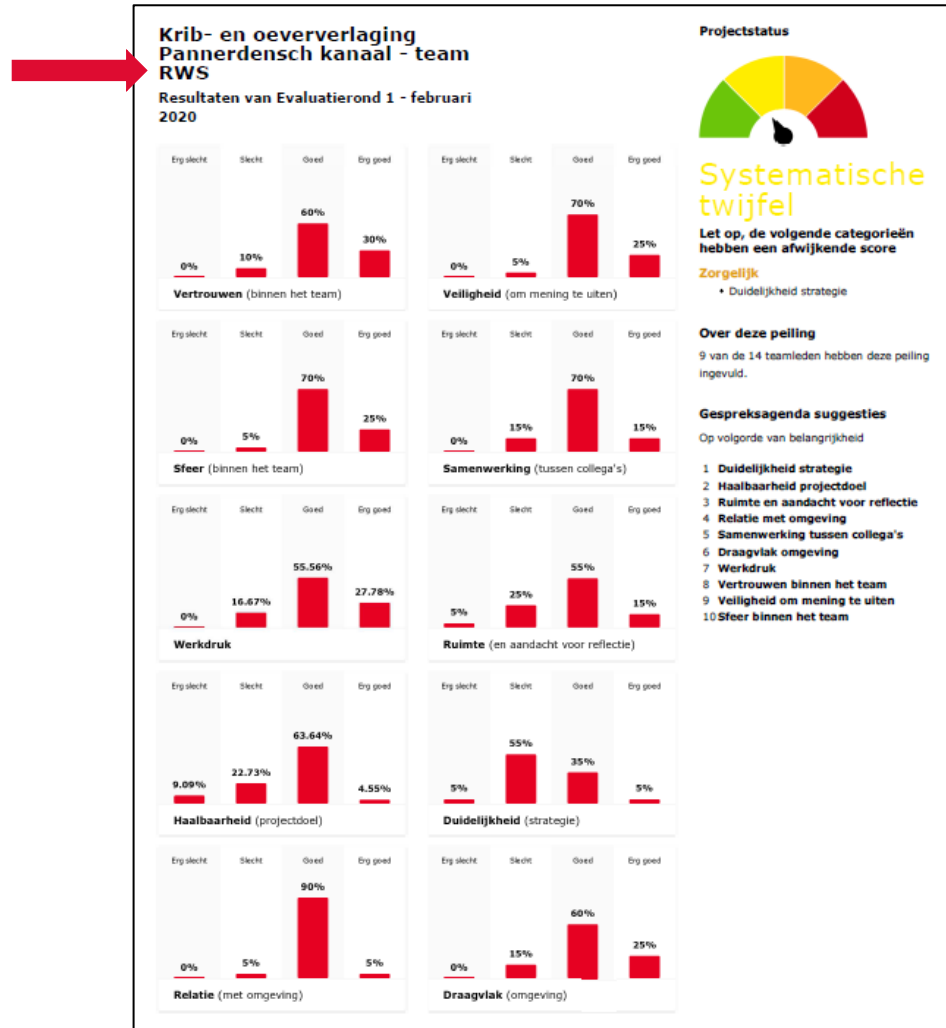
- > RWS en Ploegam hebben samen na een gewenningsperiode een goede werksfeer kunnen creëren. Men is positief over de energie en sfeer in het team.
- > Werken op één projectlocatie is goed voor de samenwerking en slagvaardigheid. Voor zowel RWS als Ploegam draagt dit bij aan een gedeeld teamgevoel en een soepele afstemming tussen beide teams omdat de lijnen kort zijn. Wel worden twee aandachtspunten gezien:
 - > In de praktijk wordt de vaste aanwezigheidsdag (dinsdag) veel benut voor overleg, de tijd om echt samen 'te werken' is beperkt. Met het risico dat het benutten van elkaars kennis en ervaring niet optimaal tot zijn recht komt.
 - > Door de externe projectlocatie is de afstand tot de opdrachtgever en beheerder (de klant) groter. Met het risico dat zij onvoldoende betrokken zijn bij ontwikkelingen in project terwijl zij een belangrijke functie hebben in het besluitvormingsproces.
- > De teams van Ploegam en Rijkswaterstaat hebben een verschillende kijk op het project. Het team van Ploegam kenmerkt zich door pragmatisch en praktisch handelen ('Het systeem is ondersteunend') terwijl het team van RWS meer belang hecht aan zekerheid en het juist doorlopen van het proces ('Het systeem is leidend'). Dit verschil in perspectief leidt soms tot discussie.
- > Er is te weinig aandacht gegeven aan gezamenlijke verwachtingen over de samenwerking aan de start van het project. Het team van Rijkswaterstaat had de verwachting na gunning snel op te kunnen starten. Ploegam had hiervoor meer tijd nodig dan door Rijkswaterstaat ingeschat. Toen Ploegam eenmaal aan boord was, was het direct schakelen in de hoogste versnelling.
- > Er was, en is, zowel binnen RWS als Ploegam onduidelijkheid over de bedoelingen van het contract: Is het DOEN, traditioneel of traditioneel met extra voorwaarden en ambities?

4. Kwaliteit van de samenwerking (III/III)

Lessen:

- > Besef dat het inregelen en bijstellen van een nieuw soort samenwerking en alle daarbij horende nieuwe elemente tijd kost (het is er niet ineens). Gaandeweg het project kom je als gevolg van de nieuwe contractuele 'specials' en DOEN gedachtegoed onverwachte uitwerkingen tegen. Met een PSU alleen ben je er niet, om de samenwerking goed te houden is hier constante aandacht voor nodig tussen RWS en Ploegam en daarbuiten.
 - > Organiseer een gezamenlijke projectlocatie. Deze stimuleert een goede samenwerking en dwingt je om juist op de momenten dat het even lastig is sneller met elkaar in gesprek te gaan en een oplossing te vinden.
- > Deel en bespreek de projectdoelstellingen (niet alleen qua output maar ook qua proces) met de "achterbannen" en eigen organisatie.
 - > Het project werkt met het DOEN gedachtegoed; wil je dit goed laten werken dan moet je investeren in het uitdragen en afstemmen van verwachtingen hierover in de achterban.

Projectbarometer per organisatie



Projectbarometer gecombineerd (I/II)

Wat valt op?

- > Totale responsepercentage 64%.
- > Teams zijn redelijk eensgezind en positief. Vanuit Ploegam is men in het algemeen positiever over het project.
- > Opvallend negatief is RWS over de “Duidelijkheid van de projectstrategie”.
- > Top 3 gezamenlijke gespreksonderwerpen:
 - > Duidelijkheid strategie
 - > Haalbaarheid project(doel)
 - > Ruimte voor reflectie



Projectbarometer gecombineerd (II/II)

Wat gaat goed?

- > De open sfeer en ruimte om knelpunten en misverstanden te bespreken.
- > De drive en wil om elkaar te begrijpen en samen te werken, ook als dat niet in één keer lukt.

Wat kan beter?

- > Een gedeelde aanpak voor de komende periode (verder vooruit kijken).
- > Het delen van juiste en relevante informatie tussen de disciplines.
- > Inzicht in wie mag beslissen en zorgen dat beslissingen in één keer genomen kunnen worden (zonder er op terug te komen).

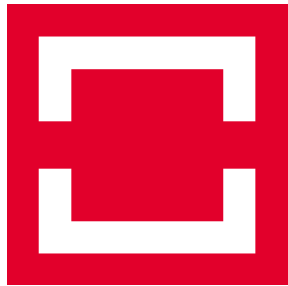


5 - Separate bijlagen

Separate bijlagen

Relevante documenten:

1. Mentimeter resultaten 23-03-2020.pdf
2. Projectbarometer KOP Totaal Q1 2020 incl. kwalitatief.pdf



AT OSBORNE

Bij vragen of opmerkingen:

> Paulian.staal@atosborne.nl

> Thomas.neijenhuis@atosborne.nl