

# Evaluatie PDC- contract KOP

Tussenrapport 2 - Q2 2020



Tussenrapport 2

# Evaluatie PDC-contract KOP

Datum: 28 augustus 2020  
Door: Pau Lian Staal-Ong, Thomas Neijenhuis  
Plaats: Baarn  
Referentie: 2019293-2



# Inhoudsopgave

■ Aanleiding en doelstelling evaluatie

■ Onderzoeksopzet

■ Aanpak evaluatieronde 2

■ Ervaringen en lessen per onderzoeksthema

- Het prijsvormingsproces
- De totstandkoming van de ontwerpnota
- De kwaliteit van de samenwerking
  - > Resultaten documentstudie, interviews, observatie en teamsessie
  - > Resultaten Projectbarometer

■ Separate bijlagen

- Resultaten Projectbarometer



# 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- en constructcontract (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 evalueren wij de planuitwerking- en realisatiefase van het project. Met input uit de evaluatieronden beantwoorden wij onderstaande onderzoeksvragen en achterliggende subvragen:

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

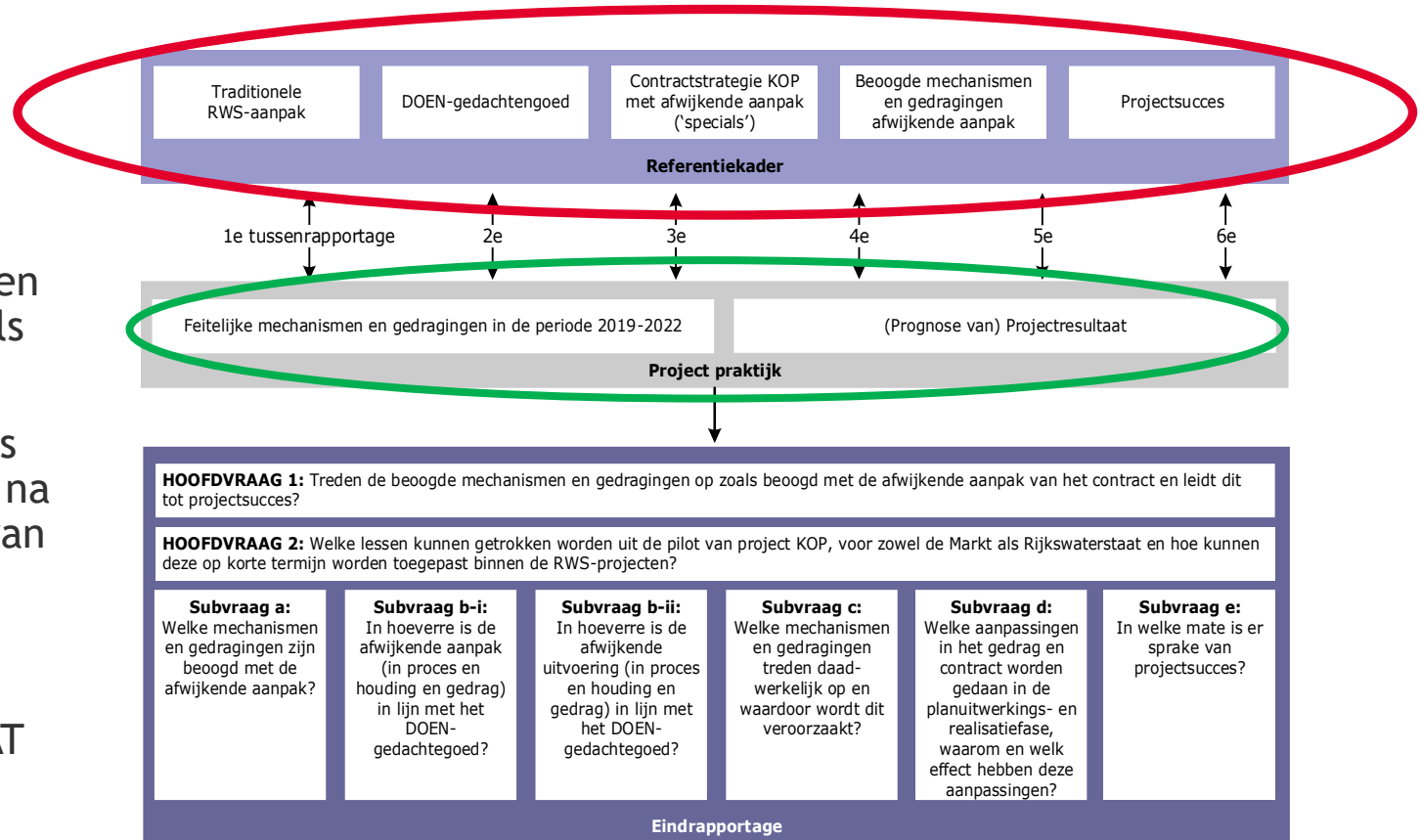
# Onderzoeksmodel

Voor het uitvoeren van de evaluatie ontwikkelde wij het hiernaast gepresenteerde onderzoeksmodel.

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

Tijdens de evaluatie maken wij in 6 rondes de projectpraktijk inzichtelijk. Door deze na afronding te vergelijken met de thema's van het referentiekader, kunnen wij de onderzoeksvragen beantwoorden.

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



# 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. Wij zetten de volgende methoden per ronde in:

- > Documentenstudie
- > Projectbarometer
- > Observatie
- > Interviews
- > Teamsessie

De hiernaast weergegeven afbeelding laat zien welke methoden op welke bronnen wij inzetten.

Ten gevolge van COVID-19 vonden de interviews en teamsessie in de tweede evaluatieronde via Skype plaats.

		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 2



# Onderzoeksthema's

In evaluatieronde 2 beoordelen we de volgende thema's:

1. Prijsvormingsproces
2. Totstandkoming van het MIRT 3 ontwerp
3. Kwaliteit van de samenwerking



# Verantwoording I/II

## Documenten:

- > Verslagen BOT-overleggen van 30-3 t/m 1-6
- > Voorgangsrapportages 11 t/m 14
- > Ontwerpnota KOP v 3.0
- > Projectplan KOP eindversie
- > Draaiboek PVP - KOP
- > Planning v6.0
- > Mails prijsvormingsproces (2x)
- > Prestatiemeting Q1 2020
- > Overzicht opdrachten samenwerkingsbudget
- > PvA Samenwerkingsbudget
- > T-rapportage T1 2020
- > Verbeterregister

## Geïnterviewden:

- > Huub Hector - PM RWS
- > Frank Melten - CM RWS
- > Gerben Kobus - adviseur PB RWS
- > Ronald Janssen - Kostendeskundige RWS
- > Marc Strootman - OM RWS
- > Aike van der Nat - TM RWS
- > Ingrid Klokke - OG GPO RWS
- > Aart-Jan van 't Oever - PM Ploegam
- > Bas Hoft - CM Ploegam
- > Erwin Vis - MPB Ploegam
- > Peter Veldman - Calculator Ploegam
- > Casper van Wijk - TM Ploegam
- > Rob Korfage - OM Ploegam
- > Gijs Ploegmakers - Directeur Ploegam

## Projectbarometer:

- > RWS - respons 10 uit 14
- > Ploegam - respons 11 uit 11

## Teamsessie:

- > Frank Melten
- > Aike van der Nat
- > Roel Reuser - adviseur CM (deels)
- > Aart-Jan van 't Oever
- > Erwin Vis
- > Casper van Wijk
- > Rob Korfage
- > Alex Dol - Communicatie RWS
- > Christel Holleman - Communicatie RWS

# Verantwoording II/II

## Observatie BOT:

14 juli 2020 - 10:15 - 11:15

Aart-Jan van 't Oever, Bas Hoft, Huub Hector, Frank Melten

## Observatie terugkoppeling Voortoets:

14 juli 2020 - 09:00 - 10:00

Ploegam: Bas Hoft, Erwin Vis, Aart-Jan van 't Oever , Casper van Wijk, Rob Korfage

RWS: Huub Hector, Adam Ronhaar, Gerben Kobus, Frank Melten, Aike van der Nat, Marc Strootman

PVP: Vertegenwoordigers van Bestuursstaf (BS), Corporate Dienst (CD), Water, Verkeer en Leefomgeving (WVL), DG Ruimte en Water (DGRW) van het ministerie IenW





## 4 - Ervaringen en lessen per onderzoeksthema

# 1. Prijsvormingsproces (I/II)

## Het principe:

- > Als 'special' binnen het contract zijn dominante kostenposten voor de realisatiefase vastgelegd door Ploegam en RWS (bijlage H). Aan de hand van deze kostenposten stellen RWS en Ploegam gezamenlijk een raming voor de uitvoeringsfase op. Beoogd doel van de special is dat vroegtijdige betrokkenheid van Ploegam leidt tot een betere match tussen de raming en de uiteindelijke uitvoeringsmethode.

## Ervaringen:

- > Doordat Ploegam nu al bij het project betrokken is, worden bepaalde discussies (met name rondom fasering en uitvoeringsmethoden) eerder gevoerd dan gebruikelijk. Een voorbeeld hiervan is het projectdepot. Waar RWS normaliter een nader te bepalen 'post' zou opnemen in de raming, wordt hier nu al een beslissing genomen. De raming is hierdoor nauwkeuriger dan andere projecten in dit stadium van de planuitwerkingsfase.
- > Doordat RWS en Ploegam samen werken aan de raming, wordt relevante uitvoeringservaring (zoals over haalbare producties) meegenomen. Verwachting is dat dit tot meer nauwkeurigheid en een hogere betrouwbaarheid van de raming leidt. RWS leert hiervan.
- > Het prijsvormingsproces en de totstandkoming van de ontwerpnota zijn nauw verweven. In het contract van KOP volgt de realisatieprijs, via de dominante kostenposten, uit het ontwerp. In de planvormingsfase staat de prijs nog niet vast en vindt er nog wisselwerking plaats tussen het ontwerp en de tussentijdse ramingen. Deze wisselwerking was door partijen op voorhand wel voorzien, maar onvoldoende invulling aangegeven:
  - > De kostendeskundige en calculator voelden zich onvoldoende op het ontwerpproces aangesloten omdat informatie voor de raming vaak laat beschikbaar komt en ontwerpen niet altijd stabiel waren. Hierdoor was er voor hen veel last-minute werk vlak voor de deadlines.
  - > Voor OM-TM verliep het prijsvormingsproces 'schimmig' en was onduidelijk hoe, en langs welke uitgangspunten, een bepaalde prijs tot stand komt. Het is daardoor soms lastig om ontwerpbesluiten te nemen, omdat ramingen daar relevante input voor zijn.
- > Het was soms onduidelijk hoe de prijs tot stand komt en wat ieders rol daarin is.

# 1. Prijsvormingsproces (II/II)

## Lessen:

### Voor RWS

- > Durf bij de start van het ontwerpproces open te zijn over het vastgestelde budget en leg uit waar dit op gebaseerd is. Leg als RWS organisatie aan je opdrachtnemer uit welke waarde je hieraan hecht en onder welke voorwaarden en via welk proces je bereid bent dit te wijzigen.
- > Help je opdrachtnemer om bekend te raken met jouw organisatie en de verschillende belangen daarbinnen. Leg uit hoe de organisatie werkt, daarmee wordt het voor hen makkelijker een ontwerp te maken dat bij de belangen van de organisatie past.

### Voor het projectteam

- > Met de gekozen contractvorm bij KOP komt eerder gedetailleerdere uitvoerings- en ramingsinformatie beschikbaar dan bij andere projecten in de planstudiefase. Stap dan niet in de valkuil om hier in dit stadium al teveel op detailniveau op in te gaan.
- > Laat het ontwerp- en prijsvormingsproces meer gelijk op lopen. Faciliteer ook een betere interactie tussen de ramers en ontwerpers bijv. door de ramers aan te laten sluiten bij het OM/TM overleg.
  - > Werk pas aan een integrale raming als het ontwerp voldoende stabiel is, dan hoeft de raming niet steeds 'over' bij ontwerpaanpassingen.
  - > Ruim tijd in voor het opstellen van de raming.
  - > Laat ontwerpkeuzes (meer dan nu) afhangen van deelramingen.
- > Werk met het project aan een gedegen onderbouwing over de marktconformiteit van de prijs en de gehanteerde ontwerpuitgangspunten. Met de gekozen aanpak bij KOP geeft de RWS organisatie vertrouwen aan het project om zelf het ontwerp te maken met vooraf vastgestelde verrekenprijzen. Echter is niet iedereen overtuigd van deze aanpak en sceptisch ten aanzien van de nog vast te stellen realisatieprijs. Zorg voor een goede uitleg om de sceptici te bedienen.

## 2. Totstandkoming van het MIRT3 ontwerp (I/IV)

### 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. Een belangrijke mijlpaal uit het planuitwerkingsproces is het afronden van de ontwerpnota. Deze dient als input voor de Voortoets en vormt uiteindelijk de onderbouwing voor het MIRT-3 besluit (projectbesluit).

### Ervaringen:

- > De ontwerpnota kwam tot stand in een proces met hoogte- en dieptepunten. Uiteindelijk heerst tevredenheid over het resultaat. De directie van Ploegam is 'trots dat ze/we zover zijn gekomen en overtuigd dat er een basis ligt voor succes' en de OG GPO van RWS is tevreden over het proces van KOP: 'In andere projecten gaat het in de planfase vaak behoorlijk over de kop (qua budget en ontwerp). Hier is het eigenlijk heel stabiel'.
- > De periode rond de samenwerkings sessie in mei 2020 wordt als dieptepunt gemarkeerd. De sfeer was er slecht en de dialoog niet constructief: RWS was tot dan teleurgesteld over de kwaliteit van de producten en bij Ploegam heerste chagrijn over inconsequentie in de sturing (tijd blijkt toch niet boven geld en kwaliteit te gaan). Zowel bij RWS als Ploegam groeit het besef dat het anders moet.
- > Het dieptepunt staat niet op zich maar kent een aanloop van verschillende oorzaken en mechanismen:
  - > De uitwerking van het MIRT3 ontwerp lag op het kritieke pad. De focus van het project was, gestuurd door de eerste OG GPO RWS en achterliggende politieke ambities, het halen van mijlpalen. Geld werd door Ploegam als minder belangrijk gezien dan de planning en RWS heeft niet doorgehad dat Ploegam dit zo ervoer. Het ontwerp wordt (te) robuust ontworpen, om dit binnen de mijlpalen te leveren. Uiteindelijk sluit de projectraming (ruim) boven het SNIP 2A budget. Dit is voor RWS niet acceptabel. Het ontwerp wordt bijgesteld waardoor ook de raming weer binnen het budget sluit. Door de hiervoor benodigde tijd komen de planning en kwaliteit van het ontwerpproces (verder) onder druk.
  - > Om de planning te halen, worden activiteiten gestart terwijl eerdere activiteiten nog niet volledig zijn afgerond. De 4 ontwerploops lopen op enig moment door elkaar heen en de bedachte go/nogo-momenten worden diffuus. Voor geplande momenten van bezinning op ontwerpuitkomsten is te weinig ruimte. Late wijzigingen in loops die nog niet volledig zijn afgesloten, leiden in een volgende loop tot 'rework'. Hierdoor neemt de druk op de planning verder toe en het proces wordt onoverzichtelijk.



## 2. Totstandkoming van het MIRT3 ontwerp(II/IV)

### Ervaringen:

- > Ploegam levert een deel van de producten laat op aan het team van RWS, er is weinig tijd voor het uitvoeren van goede reviews. RWS beoordeelt de initiële ontwerp- en ramingsproducten van Ploegam als onvoldoende. Gaandeweg daalt bij RWS het vertrouwen dat stukken integraal en van voldoende kwaliteit op tijd bij elkaar gaan komen.
- > RWS vindt dat Ploegam de systematiek van Systems Engineering niet altijd zuiver volgt. Zij begrijpt de pragmatiek van de afweging onder de planningsdruk. Maar door niet alle eisen volledig te verwerken in GRIP heeft Ploegam het zichzelf lastig gemaakt om goede verificatie toe te passen. Bij gebrek aan volledige en stabiele eisen blijft ruimte aanwezig om op- en aanmerkingen bij het ontwerp te plaatsen.
- > Als opvolging van het dieptepunt vinden gelijktijdig een aantal gebeurtenissen plaats die tot verbetering leiden:
  1. In een apart overleg spreken de PM RWS, PM Ploegam, OG RWS en directeur Ploegam af hoe het verder moet. Zij spreken de volgende principes af:
    - > Het is een gezamenlijk probleem (beide partijen investeren om het op te lossen);
    - > Kwaliteit gaat (voor nu) boven tijd;
    - > Kwaliteitschecks voor vrijgave zijn noodzakelijk.

Om hier invulling aan te geven komt techniek 'in the lead' bij het afronden van de ontwerpstukken en worden met het PVP maatwerkafspraken gemaakt over de planning. Mijlpalen voor de Voortoets worden 3 weken naar achteren geschoven. Dit kan voor het project met beperkte consequenties omdat de introductie van de Omgevingswet inmiddels is uitgesteld.

2. Het project introduceert een combinatie van een wekelijkse lean planningssessie op maandag en wrap-up op vrijdag.
  - > Dit biedt duidelijkheid over het proces. Het maakt expliciet wie wat doet en waarom en hoe verschillende producten met elkaar samenhangen.
  - > Met deze systematiek lukt het om verwachtingen en voortgang in het proces te monitoren en tijdig bij te sturen.

## 2. Totstandkoming van het MIRT3 ontwerp (III/IV)

### Ervaringen:

- > Met Systems Engineering werken partijen toe naar een eisenset waarmee alle oplossingen die binnen het kader dat hierdoor geschapen wordt correct zijn. In de praktijk is deze set van eisen en randvoorwaarden in de planuitwerking nog volop in ontwikkeling en is er dus na het opstellen van het planuitwerkingsontwerp ‘bezinning op de uitkomst’ en ‘een check op de gehanteerde uitgangspunten’ noodzakelijk. In het proces van KOP was dit gepland na iedere ontwerploop maar door de tijdsdruk kwam dit onvoldoende uit de verf. Er was daardoor eigenlijk onvoldoende tijd om late ontwerpwijzigingen nog goed te verwerken in alle achterliggende ontwerpproducten. Een belangrijk voorbeeld hiervan is een wijziging van de krib-kopsortering.
- > Het is voor Ploegam soms lastig te doorgronden wat de RWS achterban en andere stakeholders van het project belangrijk vinden en aangetoond willen zien. RWS weet dat vaak beter. Het heeft voor Ploegam goed gewerkt dat gaandeweg de ontwerpstukken van Ploegam door RWS werden gereviewd met ‘de groene pen’. Daarbij neemt RWS in plaats van een traditionele toetsingsrol waarbij met een ‘rode pen’ wordt aangegeven wat niet goed is, een reviewrol aan die gericht is op het doen van tekstuele suggesties om de kwaliteit van de producten te verbeteren. Het project is uiteindelijk goed geholpen met suggesties die de kans op succesvolle toetsing verhogen.

### Lessen:

#### Voor RWS

- > Heb als opdrachtgevende organisatie aandacht voor het gesternte waarbinnen je de teams op pad stuurt. Want binnen die context floreren teams. Of juist niet. Organiseer het gesprek met beide achterbannen over wat je samen belangrijk vindt en waarop je stuurt want uiteindelijk kan niet alles in een beperkte tijd.
- > Wees je ervan bewust dat door erg ambitieuze planningsdoelen voorziene checks & balances (go/no-go-momenten en het actief doorlopen van de PDCA-cyclus) niet meer goed uit de verf komen. Dit introduceert risico's rondom de raming en de kwaliteit van het project. Wees open over wat je hier wel en niet in accepteert, zo kan het project daar zelf ook op sturen en voorkomen dat ‘rework’ optreedt.

## 2. Totstandkoming van het MIRT3 ontwerp (IV/IV)

### Lessen:

#### Voor het projectteam

- > Blijf met elkaar in gesprek over de belangrijkste sturingsaspecten binnen het project. Dit gesprek vraagt veel nabijheid en intensief contact.
- > Ga bij grote ingrijpende veranderingen ‘volwassen’ met elkaar om. Blijf gelijkwaardig in gesprek over de consequenties en verdeel de risico's op de juiste manier. Bespreek ook de invloed van deze veranderingen en consequenties op de samenwerking.
- > Stem verwachtingen over deelprocessen met elkaar af en wees daarin realistisch: één rondje langs de stakeholders levert meestal geen complete en functioneel gespecificeerde eisenset op.

# 3. Kwaliteit van de samenwerking (I/II)

## Principe:

- > De contractstrategie van KOP en het opereren vanuit het DOEN gedachtegoed, hebben tot doel verschillende mechanismen en gedragingen in de samenwerking te stimuleren die moeten bijdragen aan projectsucces.

## Ervaringen:

- > In de praktijk treedt verwarring op over de verwachtingen die voortkomen uit het DOEN gedachtegoed en de feitelijke contractuele afspraken. Dit ontstaat omdat het DOEN gedachtegoed een 'optimale samenwerking' beoogt, maar het contract, naast delen gericht op samenwerking, delen bevat die uitgaan van een traditionele OG-ON relatie. Het contract heeft eigenlijk een hybride karakter en in het werk is soms lastig te bepalen wat wel 'samen' is en wat niet. Dit maakt dat de houding en het gedrag van projectteamleden soms inconsistent is en mensen bijvoorbeeld onverwacht formeel uit de hoek komen.
- > Terugkijkend op de toeloop naar het dieptepunt in mei lijken er twee beelden te zijn op transparantie en het delen van informatie. Ploegam: 'Wanneer je een goede samenwerking nastreeft en openheid vraagt van de markt dan moet je deze als RWS eigenlijk kunnen spiegelen'. RWS: 'Wanneer je informatie nodig hebt dan moet je tijdig aangeven welke informatie je nodig hebt en waarom'. Een deel van het chagrijn bij Ploegam ten tijde van het dieptepunt is terug te voeren tot het laat beschikbaar komen van budgetinformatie. Gaandeweg het project is het projectteam van RWS transparanter geworden in het delen van informatie.
- > In de optiek van Ploegam heeft de achterban van RWS veel invloed op het project en de samenwerking. Het zijn niet alleen de ambities van het projectteam die maken of de samenwerking kan floreren. Het is belangrijk onder welk gesternte teams op pad worden gestuurd, want binnen die context floreren teams. Of juist niet. Vooral wanneer de druk op het project hoog is en niet alle ambities meer als vanzelfsprekend kunnen worden ingevuld, is contact met de achterbanen nodig om te bepalen wat belangrijk is.
- > Ten tijde van het dieptepunt in mei vindt overleg plaats tussen directie Ploegam en OG RWS. Het voelde voor Ploegam prettig dat de OG RWS hiervoor naar het kantoor van Ploegam in Oss wilde komen. 'Dat straalt toch uit dat iemand je echt wilt zien en horen'.



# 3. Kwaliteit van de samenwerking (II/II)

## Ervaringen:

- > Bij het uitwerken van de raming werken de kostendeskundige van RWS en de calculator van Ploegam nauw samen. Ze hebben gezamenlijk afgesproken wie wat doet (vanuit kennis, ervaring en voorkeur). Dit werkt goed. De kostendeskundige geeft aan dat het 'heel leerzaam is en energie geeft'.
- > Door de vroege marktbenadering, wordt in het project nu al nagedacht over thema's en risico's die van belang zijn bij de uitvoering zoals de omgang met stikstof (PAS). Dat heeft twee effecten:
  - > Het project staat beter gesteld voor afstemming met het corporate beleid van RWS en kan ook optimaliseren in de uitvoeringsmethodiek (emissieloos bouwen).
  - > Er ontstaat bereidheid aan de marktzijde om te investeren in ander (innovatief) materieel of andere uitvoeringsmethoden omdat er een stukje zekerheid is dat er een klant is die dat wil afnemen en de investering zich terugbetaalt.
- > Richting de buitenwereld, zoals bij de terugkoppeling vanuit het PVP, treden de teams van RWS en Ploegam gezamenlijk op als één team. Individuele belangen zijn niet direct te herleiden en het projectbelang staat voorop.

## Lessen:

### Voor RWS

- > Houd verwachtingen over de samenwerking zuiver en draag deze uit in lijn met het contract. Het label DOEN en de wens op samenwerking voerden voor Ploegam nu teveel de boventoon. Kies wat je contracteert en draag dat dan ook uit.

# 3. Kwaliteit van de samenwerking (II/II)

## Lessen:

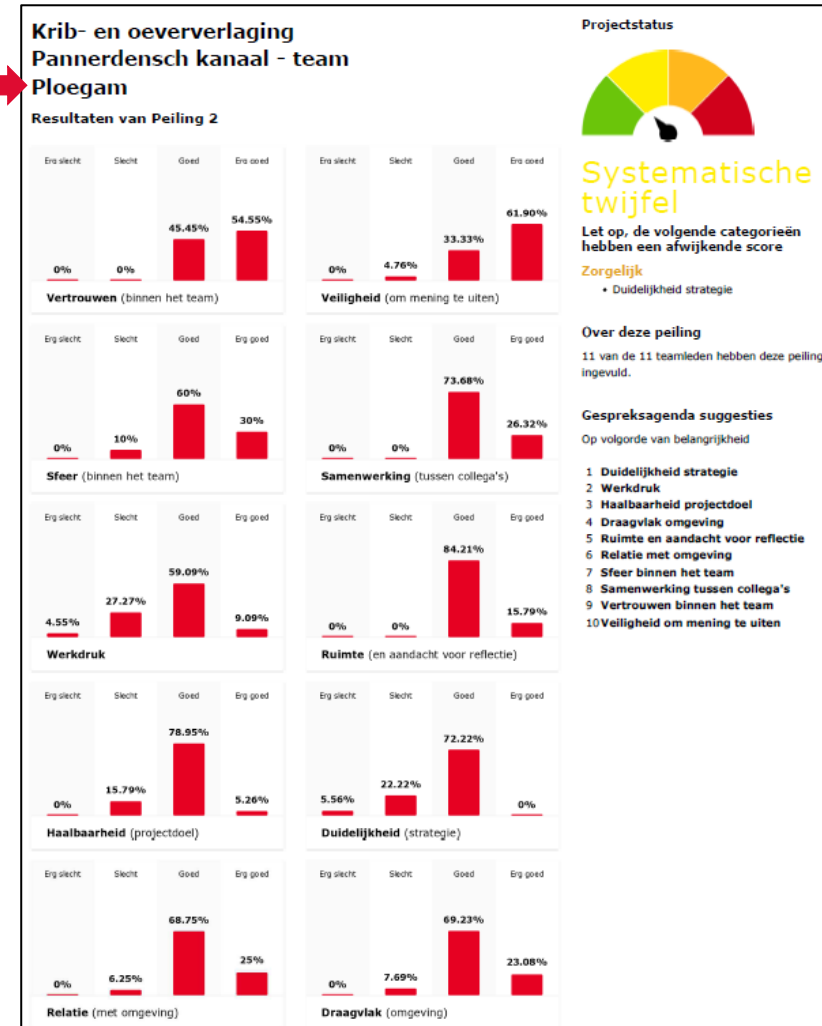
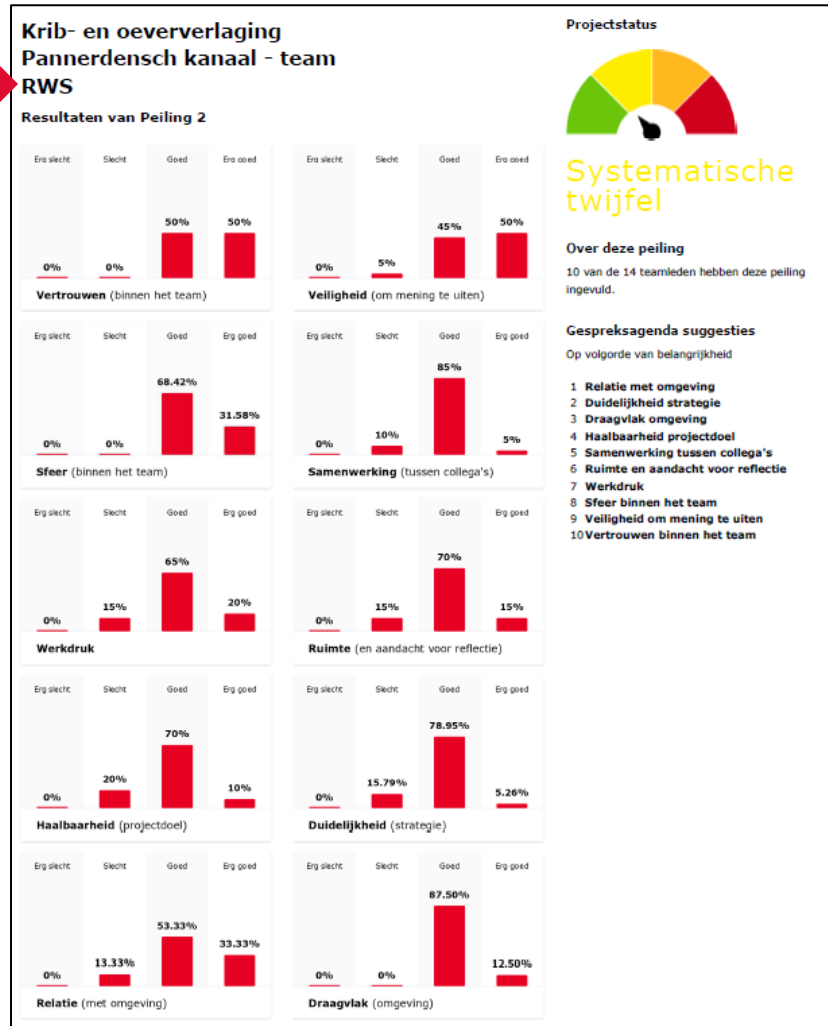
### Voor de markt

- > Benut de dialoofase maximaal. Vertoon niet perse het gewenste gedrag maar wees kritisch en nieuwsgierig. Stel alle vragen die je bezighouden. RWS is jaren bezig met een contract heeft behoefte aan dwarskijkers.

### Voor het projectteam

- > Je hebt vliegreuen nodig om elkaar te leren kennen. Accepteer dat dat tijd kost en niet alles vanzelf in de plooi ligt.
- > Neem niet aan dat de verdeling van taken en verantwoordelijkheden tussen RWS en Ploegam duidelijk is. Besteed hier tijdens en na de aanbesteding aandacht aan.
- > Heb aandacht voor cultuurverschillen tussen RWS en Ploegam en investeer energie om deze verschillen te ontdekken. Probeer daarbij nieuwsgierig te zijn naar de ander en onderzoek waarom iemand doet zoals die doet. Schiet niet te snel in de verdediging en doe niet teveel aannames hierover over en weer.
- > Werk aan een sociaal veilige werkomgeving waarin je kwetsbaar mag zijn. Durf bijvoorbeeld je fouten toe te geven. Vaak ontstaat er dan begrip waarom het loopt zoals het loopt.

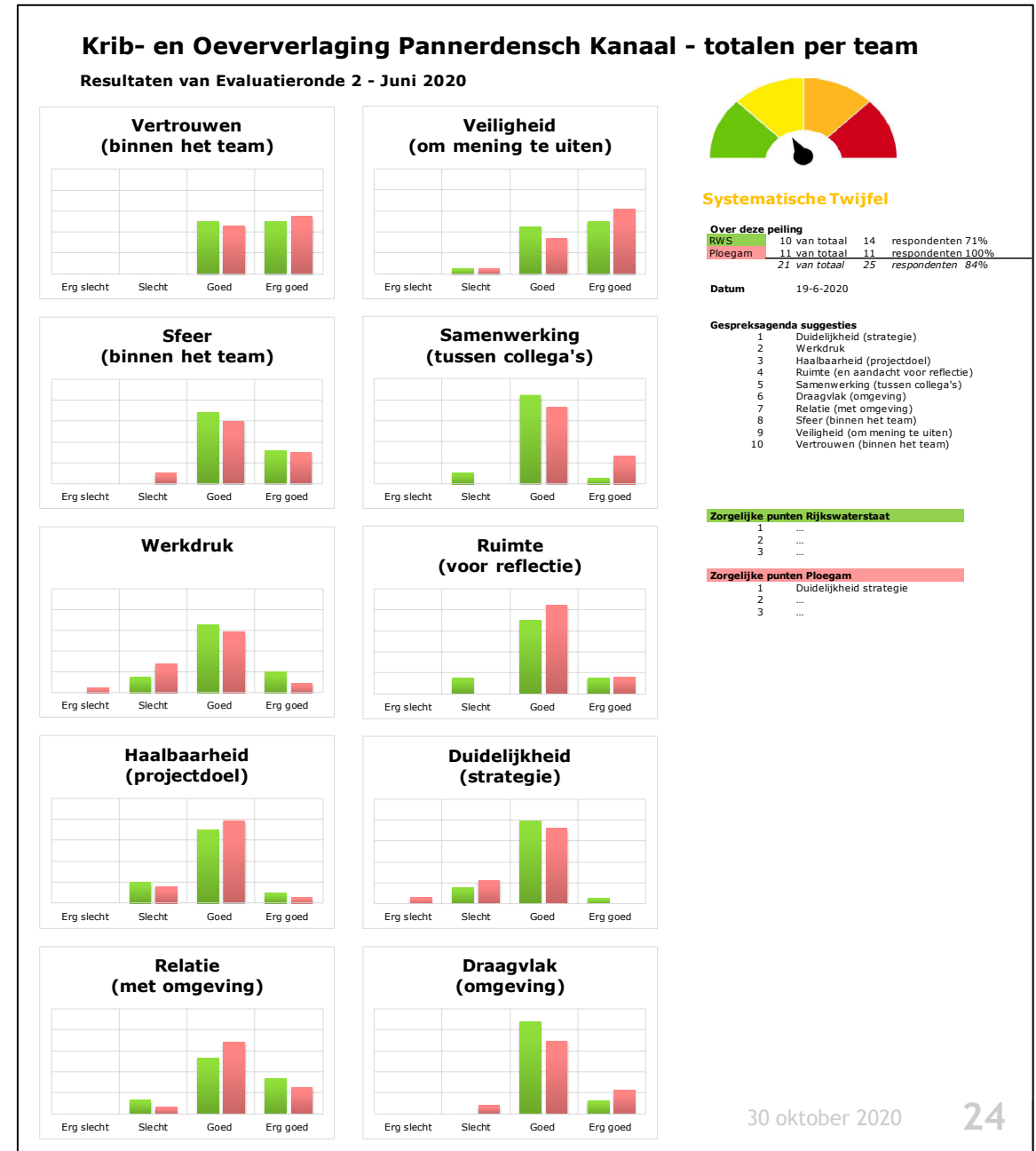
# Projectbarometer per organisatie



# Projectbarometer gecombineerd (I/II)

## Wat valt op?

- > Totale responsepercentage 84%.
  - > Dit is erg hoog. Daar mogen jullie trots op zijn.
- > Beide teams zijn over het algemeen eensgezind en positief. Gemiddeld ook positiever dan bij de eerste meting.
  - > Het beeld dat het nu qua samenwerking beter gaat dan in Q1 2020 wordt breed in de teams gevoeld en verwoord.
- > Top 3 gezamenlijke gespreksonderwerpen:
  - > Duidelijkheid (strategie)
  - > Werkdruk
  - > Haalbaarheid (projectdoel)





# Projectbarometer gecombineerd (II/II)

## Wat gaat goed?

### Selectie overlappende antwoorden van RWS en Ploegam:

- > Projectteamleden weten elkaar snel te vinden.
- > Er is positieve commitment.
- > Er wordt nog steeds gelachen. 😊
- > Teamleden voelen een gezamenlijke focus en een 'wij' gevoel. Waar nodig worden eigen belangen (tijdelijk) geparkeerd om naar een doel toe te werken.
- > Er is tijd voor reflectie en men gaat met elkaar het gesprek aan als dat nodig is.

## Wat kan beter?

### Selectie uit behoeftes van Ploegam:

- > Accepteer de uitkomsten van een proces.
- > Het contract blijft een lastige spagaat: het blijft zoeken wanneer het samen is en wanneer klassiek ON-OG.
- > Richting RWS: durf uit het proces te stappen en zaken pragmatisch op te lossen.
- > Een keer met de benen op tafel over de inhoud: samen een overzicht krijgen over de werkzaamheden en dit gestructureerd uitrollen.

### Selectie uit behoeftes van RWS:

- > Elkaar beter op de hoogte houden van wie wat doet. Bijvoorbeeld met een digitaal actieboard per discipline.
- > Informatie vanuit het MT en structuur.
- > Blijf bij spanning rustig en feitelijk en schiet niet te snel de emotie in.
- > Overzicht op de inhoudelijke stand van zaken (lean en start up sessie zijn meer procesgericht).

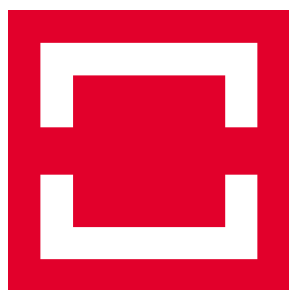


## 5 - Separate bijlagen

# Separate bijlagen

## Relevante documenten:

1. Projectbarometer KOP Totaal Q2 2020 incl. kwalitatief.pdf
2. Mentimeter resultaten 20-08-2020.pdf



**AT OSBORNE**

Bij vragen of opmerkingen:

> [Paulian.staal@atosborne.nl](mailto:Paulian.staal@atosborne.nl)

> [Thomas.neijenhuis@atosborne.nl](mailto:Thomas.neijenhuis@atosborne.nl)