

Opdrachtgever < > Opdrachtnemer

Hoe zijn we binnen waterschap Hunze en Aa's de projectuitvoering aan het professionaliseren? Welke vragen hebben we onszelf gesteld en waar zijn we op uitgekomen? Ik beschrijf kort de oude situatie met de problemen waar we mee te maken hadden in de communicatie tussen de eindgebruikers van de gebouwde objecten en het Team Projecten dat de bouw van de objecten begeleidt. Door een duidelijke opdrachtgeverpositie en een duidelijke opdrachtnemerpositie vast te stellen met alle daarbij behorende vaardigheden en door de kaders en de spelregels duidelijk vast te stellen is het proces verbeterd en weet iedereen wat er van hem/haar verwacht wordt en wat hij/zij van de ander kan verwachten. We zijn nu bezig om deze referenties nog beter onder de knie te krijgen en via evaluaties verbeteringen aan te brengen.

DE OUDE SITUATIE

Binnen Hunze en Aa's hebben we een aantal afdelingen, die verantwoordelijk zijn voor de verschillende waterschapstaken:

- 'Schoon Water' (SW) houdt zich bezig met de kwaliteit van het water en doet dus de rioolwaterzuiveringen, rioolgemalen, waterkwaliteitsbeheer, etc.;
- 'Veiligheid en Voldoende Water' (VWW) zorgt ervoor dat de dijken op hoogte zijn en dat er voldoende water is. Hiervoor worden stuwen, kwantiteitsgemalen en sluizen gebruikt;
- 'Beleid, Projecten en Geo-informatie' (BPG) houdt zich bezig met het beleid van het waterschap en hoe dit te vertalen naar uit te voeren werkzaamheden. Hiervoor moet de juiste informatie beschikbaar zijn in bijvoorbeeld de 'legger'. Ook wordt binnen deze afdeling door het Team Projecten de nieuwbouw en renovatie van waterschapsobjecten uitgevoerd.

Het Team Projecten voert projecten uit voor alle drie de bovengenoemde afdelingen.

Tijdens de evaluatie van projecten hebben we binnen waterschap Hunze en Aa's regelmatig discussie over de vraag of er door het Team Projecten wel precies gebouwd is wat de eindgebruiker wil hebben.

De wensen van de eindgebruiker worden meestal vastgelegd in een Programma van Eisen (PvE) dat de eindgebruiker zelf heeft opgesteld. Al beter is het als de afdeling die het project uitvoert samen met de eindgebruiker het PvE opstelt, zodat de verwachting van de eindgebruiker goed afgestemd wordt met de projectuitvoerder. Tot een jaar of twee geleden waren hier geen duidelijke afspraken over en werd het door iedere projectleider en ieder afdelingshoofd op de eigen manier ingevuld.



HET VERBETERTRAJECT

In 2009 zijn we met assistentie van het bureau Adviesteam een traject ingegaan om te onderzoeken hoe wij, als Team Projecten, onze rol als projectuitvoerende afdeling binnen het waterschap kunnen professionaliseren. Om dit te bereiken is er eerst een inventarisatietraject uitgevoerd waarin door het houden van interviews en het inventariseren van de beschikbare documenten een kernoorzaakanalyse is uitgevoerd. Dit is teruggekoppeld naar de afdeling en doorvertaald naar de mogelijke oplossingsrichtingen.

In de inventarisatie is gekeken naar: Visie en doelen, Organisatiestructuur, Technologie (bijv. toepassen van projectmatig werken), Gedrag, Omgeving en Cultuur.

Het blijkt dat er veel te winnen is door de uitvoerende taak van de afdeling BPG, die voornamelijk door het Team Projecten wordt ingevuld, duidelijk als Opdrachtnemer (ON) in te vullen. Dan worden de afdelingen die een project uitgevoerd willen hebben dus Opdrachtgever (OG). Door de begrippen ON en OG strikt door te voeren, ontstaat een duidelijke relatie voor het uitvoeren van projecten. Eén van de belangrijke basisuitgangspunten is bijvoorbeeld dat de OG zich bezighoudt met de WAT-vraag en de ON zich bezighoudt met de HOE-vraag. De OG bepaalt wat er moet gebeuren met alle bijbehorende randvoorwaarden en beschrijft dit in een projectopdracht. De ON accepteert de projectopdracht en

schrijft op basis hiervan een Plan van Aanpak (PvA). In dit PvA beschrijft de ON 'hoe' hij het 'wat' van de OG denkt te gaan bereiken. De OG en ON ondertekenen beiden dit PvA, waarna het dient als een soort contract.

Uit het onderzoek door Adviesteam bleek dat er wel allerlei regels en structuren binnen de waterschapsorganisatie aanwezig zijn, maar dat die niet altijd even effectief worden gebruikt. Medewerkers zijn te lief voor elkaar en maken geen duidelijke afspraken. Ook zijn de beschikbare systemen vaak meer gericht op financiële rapportage, dan op projectmatig werken en plannen.



Door het doorvoeren van het begrip ON voor het Team Projecten en het Team ook zo neer te zetten binnen de organisatie wordt onze rol binnen de organisatie steeds duidelijker. In de beginfase leverde dat wel wat wrijving op want het werd gezien als lastig. 'Waarom moest er nu plotseling een schriftelijke opdracht gemaakt worden?' hoorde je dan wel eens. 'Dat hoefde vroeger toch ook niet.' Door als Team Project vast te houden aan ON wordt nu langzamerhand de OG ook in zijn rol gedwongen. Door voorinvestering (in projectopdracht en PvA) treden minder verstoringen en vertragingen op in de uitvoeringsfase. Opdrachten worden niet geaccepteerd als er geen duidelijke schriftelijke projectopdracht is. Een project wordt niet gestart als er geen overeenstemming is over het PvA.

DE NIEUWE SITUATIE

In de praktijk blijkt het lastig om de rol van ON strikt vast te houden. Ook de rol van OG blijkt niet zo makkelijk vast te houden. Als ON wil je toch wel graag meepraten over de randvoorwaarden en de OG heeft er moeite mee om zich niet te bemoeien met de manier waarop het project wordt uitgevoerd.

Om onze rollen goed vast te houden hebben we een aantal uitgangspunten opgesteld. Deze lijst van uitgangspunten lijkt misschien wat lang en lijkt vanzelfsprekende zaken aan te geven, maar het is wel goed om alles nog eens op een rij te hebben.

1. Onderscheid wordt gemaakt in improviserende, routinematige werkzaamheden en unieke (projectmatige) werkzaamheden; improviserende en routinematige zaken vergen een andere aansturing dan specifieke/unieke zaken.

2. De samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer is gebaseerd op een relatie als partners. Dit partnership houdt in dat beide partijen – ieder vanuit hun specifieke verantwoordelijkheid en rol – zich met elkaar verbonden voelen om het gezamenlijke waterschapsbelang te dienen c.q. het beoogde resultaat te bewerkstelligen; er is sprake van vertrouwen en openheid: 'it takes two to tango'.
3. Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden bij OG-ON zijn helder en binnen de organisatie bekend.
4. De opdrachtgever bepaalt het resultaat (focus op effectiviteit); de opdrachtnemer geeft aan hoe dat (zo efficiënt mogelijk) wordt bereikt; de opdrachtgever is verantwoordelijk voor de middelen om de opdracht uit te voeren; de leidinggevende van de opdrachtnemer (faciliterend manager) zorgt voor beschikbaarheid en geschiktheid van de opdrachtnemer en diens coaching.
5. Bij een beroep op de capaciteit van andere afdelingen (voor projecten) zorgt de opdrachtgever voor een tijdige afstemming met de betrokken manager; dat geldt ook bij afwijkingen van hierover gemaakte afspraken.
6. De faciliterend manager is eindverantwoordelijk voor de relatie met en klanttevredenheid van opdrachtgevers en zorgt ervoor dat de kennis en kunde voor goed opdrachtnemerschap aansluit bij de verwachtingen en de wereld van opdrachtgevers.
7. Elke opdracht begint met een heldere formulering van het resultaat en randvoorwaarden (SMART) en eindigt met acceptatie van het resultaat door de opdrachtgever.
8. De opdrachtgever moet in staat zijn te beslissen over essentiële keuzes tijdens de uitvoering van de opdracht.
9. De opdrachtnemer zorgt ervoor dat de opdrachtgever deugdelijk en regelmatig op de hoogte is van de voortgang van de uitvoering van de opdracht. Hoe dat wordt ingestoken, wordt vooraf door opdrachtgever en opdrachtnemer samen bepaald.
10. De uitvoering van opdrachten (proces, middeleninzet en resultaat) wordt geëvalueerd; het hoe en wat daarvan wordt tussen opdrachtgever en opdrachtnemer c.q. opdrachtnemer en faciliterend manager afgesproken.
11. Opdrachtgever en opdrachtnemer maken voor de opdrachtbeschrijving, plannen van aanpak, evaluaties etc., gebruik van door de organisatie te hanteren standaarden (bijvoorbeeld formats).



De taakverdeling en de verhouding tussen de OG en de ON wordt in de volgende lijst beschreven. Als je dit aanhoudt voorkom je veel onduidelijkheden en krijg je een duidelijke verstandhouding tussen OG en ON.

1. De opdrachtgever bepaalt wanneer werkzaamheden op een projectmatige wijze worden uitgevoerd. Bij een projectmatige aanpak is sprake van een eenmalige opdracht waarbij afspraken worden gemaakt over resultaat, aanpak en middelen.
2. Elk project kent één opdrachtgever en één opdrachtnemer (projectleider). De leidinggevende van de opdrachtnemer fungeert als faciliterend manager.
3. De opdrachtgever zorgt voor een deugdelijke opdrachtbeschrijving waarin resultaat en randvoorwaarden qua proces, tijd en middelen SMART zijn aangegeven. De opdrachtbeschrijving is gebaseerd op vooraf bepaalde (strategische) kaders die de opdrachtgever in acht heeft te nemen. Betrokkenheid van een potentiële opdrachtnemer bij de wat-vraag (adviseursrol) kan gevraagd of ongevraagd plaatsvinden.
4. De opdrachtgever zorgt ervoor dat een opdrachtnemer wordt aangewezen. Aanwijzing van de opdrachtnemer vindt plaats door diens leidinggevende (als faciliterend manager) na een verzoek van de opdrachtgever.
5. De leidinggevende/faciliterend manager zorgt ervoor dat de opdrachtnemer voldoende geschikt en beschikbaar is om de opdracht uit te voeren; coaching van de opdrachtnemer tijdens het proces is een zaak van de leidinggevende/faciliterend manager.
6. Voor opdrachten waarbij een beroep op andere afdelingen wordt gedaan, wordt de beschikbaarheid van opdrachtnemers (evt. projectteam) vooraf gezeurd door middel van een tijdige afstemming tussen opdrachtgever en facilitair manager c.q. beoogd opdrachtnemer.
7. De opdrachtnemer zorgt op basis van de opdrachtbeschrijving voor een door de opdrachtgever te fiatteren plan van aanpak, waarin ook de eventuele acceptabele resultaatmarges en go/no-go-momenten zijn benoemd. Door fiattering van het plan van aanpak stelt de opdrachtgever ook de daarin aangegeven middelen ter beschikking. Als sprake is van afwijking van het in de jaarplanning opgenomen capaciteitsbeslag zorgt de opdrachtgever ook voor instemming van de faciliterend manager.
8. De opdrachtnemer zorgt voor het met de opdrachtgever afgesproken resultaat door:
 - uitvoering van het plan van aanpak en de bewaking daarvan;
 - een adequaat functioneren van de projectorganisatie;
 - de voortgangsrapportage aan de opdrachtgever.
9. Bijstellingen van de opdracht door de opdrachtgever tijdens uitvoering van het plan van aanpak is mogelijk, met dien verstande dat deze door opdrachtnemer c.q. faciliterend manager worden getoetst met eventueel een aanpassing van het plan van aanpak c.q. benodigde middelen tot gevolg.
10. De opdrachtnemer geeft aan wanneer het afgesproken resultaat is geleverd en de opdrachtgever beslist over de acceptatie daarvan. Oplevering van



infrastructurele objecten wordt als een beslismoment voor de opdrachtgever beschouwd. Door oplevering neemt de opdrachtgever de verantwoordelijkheid voor beheer en onderhoud van het object op zich. De opdrachtnemer zorgt vervolgens voor het nakomen van de garantieregeling voor het object. De afloop van deze nazorgfase houdt het einde van het project in.

11. Bestuursvoorstellen, die samenhangen met de uitvoering van de opdracht, vallen onder de verantwoordelijkheid van de opdrachtgever.

Om dit geheel tot een succes te maken is een aantal vaardigheden beschreven waar de ON en de OG aan moeten voldoen.

De opdrachtgever moet duidelijk, betrokken en verantwoordelijk zijn. Hij moet niet oplossingsgericht of besluiteloos zijn en moet ook niet veroordelen.

Belangrijke vaardigheden waar de opdrachtnemer over moet beschikken, zijn sturing geven, sensitiviteit en klantgerichtheid. Hij moet geen starre houding hebben of van zich af kijken. Ook moet hij niet star, detaillistisch en solistisch zijn.

SAMSAM

Om de benodigde vaardigheden, spelregels en kaders bij iedereen bekend te maken en om ervoor te zorgen dat iedereen deze ook vanzelfsprekenderwijs gaat gebruiken, is een spel ontwikkeld op basis van het bekende Trivial Pursuit. Het spel heet SamSam en hierin worden vragen, opdrachten en rollenspellen behandeld op de volgende gebieden:

- Algemeen
- Projectteam
- Opdrachtbeschrijving
- Plan van Aanpak
- Houding
- Communicatie en verwachtingsmanagement.

Door SamSam met alle betrokken medewerkers regelmatig te spelen, kunnen de ON- en OG- vaardigheden en -afspraken al snel tot de standaardbagage van de medewerkers worden gerekend. Op weg naar een betere organisatie.

*Ernst Messink, Team Projecten
Waterschap Hunze en Aa's*