Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijkrelaties

Evaluatie kostenbeheersing en sturing van specialistische en bijzondere projecten van het Rijksvastgoedbedrijf

8 november 2018

pwc

Disclaimer

Dit rapport is geadresseerd aan het ministerie van Binnenlandse zaken en Koninkrijksrelaties en is uitsluitend voor haar gebruik opgesteld. Het rapport is niet bedoeld of bestemd voor enige andere partij, of opgesteld met de belangen of behoeften van enige andere partij in gedachten en heeft uitsluitend betrekking op de zaken die zijn uiteengezet in de opdrachtbevestiging tussen het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en PwC. Het rapport mag niet zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van PwC gekopieerd worden of aan derden (geheel of gedeeltelijk) ter beschikking gesteld worden of op andere wijze (geheel of gedeeltelijk) geciteerd of aan gerefereerd worden. Het rapport is (mede) gebaseerd op documenten en informatie zoals PwC die van verschillende partijen heeft ontvangen. PwC heeft zich bij het opstellen van het rapport (mede) gebaseerd op de aan PwC ter beschikking gestelde en reeds bestaande informatie, waarbij is aangenomen dat deze informatie juist, volledig en niet misleidend is. De betrouwbaarheid van de aan PwC ter beschikking gestelde documenten en informatie is door PwC niet geverifieerd of vastgesteld. Hoewel PwC zich heeft ingespannen een zo gedegen mogelijk rapport op te stellen en zij bij het opstellen van het rapport de nodige zorg heeft betracht, verstrekt PwC geen enkele expliciete of impliciete verklaring noch biedt PwC enige garantie ten aanzien van de juistheid of volledigheid van de in het rapport vervatte informatie. U blijft te allen tijde zelf volledig verantwoordelijk voor eventuele op het rapport gebaseerde besluitvorming en/of beslissingen. PwC geeft derde partijen niet het recht om op het rapport te mogen vertrouwen of het rapport voor enig doel te gebruiken. PwC aanvaardt geen enkele aansprakelijkheid (ook niet voor nalatigheid) voor de gevolgen van enig handelen of nalaten door u en/of derden op basis van (de inhoud van) het rapport, en wijst iedere verantwoordelijkheid, zorgplicht en/of aansprakelijkheid af voor enig besluit en/of enige beslissing waaraan (de inhoud van) het rapport ten grondslag ligt.

Het rapport alsmede enig geschil voortvloeiende uit of verband houdend met (de inhoud van) het rapport worden uitsluitend beheerst door Nederlands recht.

www.pwc.nl
© 2018 PwC. Alle rechten voorbehouden. 'PwC' verwijst naar de juridische entiteiten zoals omschreven in de legal disclaimer. Zie daarvoor https://www.pwc.nl/nl/onze-organisatie/legal-disclaimer.html.

Management samenvatting

Om lering te trekken op het gebied van de betrouwbaarheid en voorspelbaarheid van kosten voor specialistische en bijzondere projecten bij het Rijksvastgoedbedrijf (RVB) kondigde de staatssecretaris van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties in zijn kamerbrief van 13 november 2017 een extern evaluatieonderzoek aan. Daarbij is gevraagd in kaart te brengen of en op welke wijze specialistische en bijzondere projecten onderscheidend zijn, hoe kostenraming en –beheersing bij dit type projecten verloopt en welke conclusies en mogelijke aanbevelingen dit oplevert, mede in het licht van ervaringen bij organisaties met vergelijkbare projecten. In de evaluatie is een viertal projecten betrokken: Paleis Huis ten Bosch, Jachthuis Sint Hubertus, Slot Loevestein en Museum Boerhaave.

Onderscheidende kenmerken van specialistische en bijzondere projecten zijn de combinatie van de aard en het karakter van het pand (bijvoorbeeld monumentale of cultuurhistorische waarde), de afwijkende wijze van financieren (d.w.z. anders dan het Rijkshuisvestingsstelsel en bijzondere specialties financiering) en de complexere dynamiek en samenwerking met de gebruiker en het omgevingsveld. Bovenstaande aspecten maken dat specialistische en bijzondere projecten meer aandacht nodig hebben van het RVB in termen van organiseren, aansturing, communicatie en beheersing (van aanvullende risico's).

Om antwoord te geven op hoe de kostenraming en -beheersing bij specialistische en bijzondere projecten verloopt is een evaluatie uitgevoerd op zowel de ten tijde van de projectuitvoering geldende werkprocessen van het RVB als de genoemde projecten. Bij de evaluatie hebben wij gebruik gemaakt van het COSO-model dat gericht is op het gehele interne beheersingssysteem van organisaties en een standaard referentiemodel vormt dat vaak in audits wordt gebruikt. Deze evaluatie heeft geleid tot de volgende drie hoofdbevindingen:

- *Projecten outperformen de processen* – de standaard processen en werkwijzen van het RVB schieten op punten tekort en worden op veel plekken gecompenseerd door ervaring en kennis van RVB-medewerkers in de projecten;
- *Vroegtijdige budgetvaststelling leidt tot onbalans* – budget van specialistische en bijzondere projecten wordt in een te vroeg stadium van de initiatieffase vastgesteld. Dit zorgt voor onbalans in het vervolgproces van de projecten doordat vanaf de initiatieffase de focus ligt op het in lijn brengen van de kwaliteitseisen en de planning met het beschikbare budget in plaats van voldoende ruimte in te bouwen voor stakeholdermanagement en projectrisico's. Het ontwerp is daarmee budgetvolgend in plaats van budgetbepalend;
- *Actieve kennisdeling is beperkt aanwezig* – aard en karakter van specialistische en bijzondere projecten vragen binnen het RVB om actieve kennisdeling en borging in processen/methodieken van de zogenaamde 'lessons-learned'. Wij constateren dat kennisdeling en kennisontwikkeling, op basis van opgebouwde kennis in individuele projecten, niet voldoende worden gestimuleerd en ook in de geëvalueerde projecten in beperkte mate aandacht krijgen.

Om te leren van ervaringen van partijen die werken met vergelijkbare projecten is een benchmarkonderzoek verricht bij een drietal organisaties. Dit betreft de woningcorporatie Ymere, Stichting BOEi en Rijkswaterstaat. De bevindingen die uit de benchmark voortkomen en die relevant zijn voor het RVB zijn:

- Bij de benchmark organisaties is de initiatieffase gericht op een stapsgewijze aanpak waarin kwaliteit, tijd en geld in samenhang steeds specifieker worden gedefinieerd. Zij starten met de brede vraagstukken (strategische overweging via verkenning naar een oplossingsrichting) naar enger gedefinieerde vraagstukken (haalbaarheidsonderzoek via programma van eisen naar ontwerp) alvorens het budget vast te stellen in de aanbestedingsfase. Bij het RVB wordt het budget reeds op het moment van strategische overweging als taakstellend ervaren;
- Projectbeheersing ten aanzien van risico's en financiën komt bij de benchmarkorganisaties meer voort uit het benoemen van toegespitste en gescheiden rollen in de projectsturing in combinatie met het toepassen van specifieke systematiek en methoden;
- De benchmark organisaties clusteren binnen hun portefeuille de bijzondere projecten in een programma en maken vervolgens gebruik van een programmagerichte aanpak;
- Opvallend is dat de rol van aannemende partij(en) in veel van de projecten bij de benchmarkorganisaties eerder is te kwalificeren als co-maker dan louter die van uitvoerder.

Bovenstaande bevindingen ten aanzien van de opzet en werking van werkprocessen bij het RVB en de vergelijking met 'best practices' van de benchmarkorganisaties maken dat wij adviseren dat specialistische en bijzondere projecten meer aandacht nodig hebben van het RVB. Om de betrouwbaarheid en voorspelbaarheid van kosten van specialistische en bijzondere projecten te kunnen vergroten adviseren we het volgende:

- Breng balans aan in het projectfaseringsmodel waarin naast het verschuiven van de vaststelling van het projectbudget (en de daarbij behorende financiering) ook meer specifieke aandacht is voor risicomanagement en gefaseerde besluitvorming;

- Scherp het project-aansturingsmodel aan door een duidelijke rollenscheiding aan te brengen in de aansturing van het project. Hierdoor kunnen projecten het veelvoud aan taken beter organiseren en de beheersing krachtiger inregelen;

- Creëer een clusterbenadering voor specialistische en bijzondere projecten gericht op kennisdeling en het opbouwen en borgen van ondersteunende methoden en technieken die voor het management van specialistische en bijzondere projecten noodzakelijk zijn.

Leeswijzer

Het eerste hoofdstuk beschrijft de achtergrond, vraagstelling en de gekozen aanpak van het evaluatieonderzoek.

De hoofdstukken twee tot en met vier geven een inhoudelijke toelichting op respectievelijk de specifieke kenmerken van specialistische en bijzondere projecten, de bevindingen analyse van RVB-processen en RVB-projecten en hoofdstuk vier bevat de bevindingen uit het benchmarkonderzoek. Een meer gedetaillerde beschijving van de bevindingen bij het RVB en bij de benchmarkorganisaties is terug te vinden in de appendix.

Tot slot worden in hoofdstuk vijf de conclusies en aanbevelingen uiteen gezet.

Inhoudsopgave

Management samenvatting		**3**
1.	**Inleiding**	**6**
1.1.	Aanleiding van het evaluatieonderzoek	6
1.2.	De onderzoeksvragen en onze werkwijze	6
1.3.	Uitgangspunten en reikwijdte	8
2.	**Specifieke kenmerken van specialistische en bijzondere projecten**	**9**
2.1.	Aard en karakter van de panden maken projecten specialistisch en bijzonder	9
2.2.	Wijze van financiering wijkt af van reguliere projecten	9
2.3.	Dynamiek en samenwerking met de gebruiker en het omgevingsveld is complexer	10
3.	**Bevindingen analyse RVB-processen en RVB-projecten**	**11**
3.1.	Governance & cultuur	11
3.2.	Strategie & doelstellingen	12
3.3.	Risicomanagement	12
3.4.	Review & herziening	13
3.5.	Informatie, communicatie & rapportage	14
4.	**Bevindingen benchmark organisaties**	**15**
4.1.	Aanpak benchmarking	15
4.2.	Bevindingen benchmark	15
5.	**Conclusies en aanbevelingen**	**17**
5.1.	Breng balans aan in het projectfaseringmodel op de elementen geld, tijd, kwaliteit en risico's	17
5.2.	Scherp het project-aansturingsmodel aan	18
5.3.	Stuur op kennisdeling over specialistische en bijzondere projecten	19
A.	**Lijst geïnterviewden**	**20**
B.	**Begeleidingscommissie**	**21**
C.	**Uitwerking evaluatie RVB-processen en projecten versus evaluatiekader**	**22**
D.	**Uitwerking benchmark organisaties**	**31**

1. Inleiding

1.1. Aanleiding van het evaluatieonderzoek

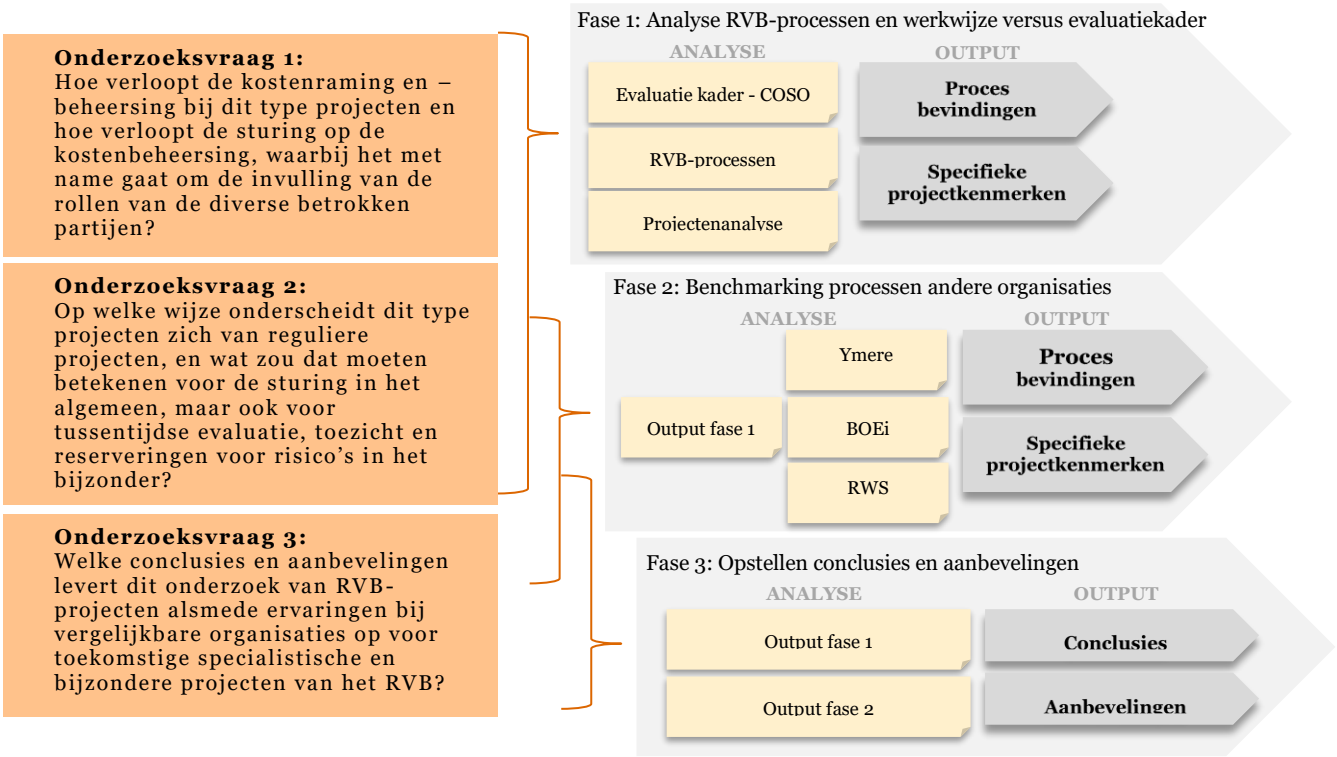
Het Rijksvastgoedbedrijf (hierna: RVB) is verantwoordelijk voor het beheer en de instandhouding van de grootste en meest diverse (Rijks)vastgoedportefeuille van Nederland, waaronder verschillende cultuurhistorische en monumentale panden.

In de kamerbrief van 13 november 2017 naar aanleiding van de renovatie paleis Huis ten Bosch, is benoemd dat renovatieprojecten met een hoge cultuurhistorische waarde een gerede kans hebben op meerkosten ten opzichte van het geraamde budget. Naast Paleis Huis ten Bosch (7% meerkosten) zijn in de brief de projecten Jachthuis Sint Hubertus (ca. 10% meerkosten) en Museum Boerhaave (ca. 10% meerkosten) als voorbeelden genoemd. Om lering te trekken op het gebied van de betrouwbaarheid en voorspelbaarheid van kosten voor dergelijke specialistische en bijzondere projecten kondigde de staatssecretaris in dezelfde kamerbrief een extern evaluatieonderzoek aan.

Wij voeren deze evaluatie uit in opdracht van het RVB, onderdeel van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (hierna: BZK), gezamenlijk aangeduid als opdrachtgever.

1.2. De onderzoeksvragen en onze werkwijze

De doelstelling van dit onderzoek is het formuleren van conclusies en aanbevelingen die bijdragen aan de betrouwbaarheid en voorspelbaarheid van kosten voor toekomstige specialistische en bijzondere projecten. In de onderzoeksuitvraag zijn de volgende drie onderzoeksvragen geformuleerd:



Figuur 1: Onderzoeksvragen en werkwijze

Zoals in bovenstaande figuur weergegeven behandelen we de onderzoeksvragen in een drietal fasen. Onderstaand volgt een korte toelichting op elk van de fasen.

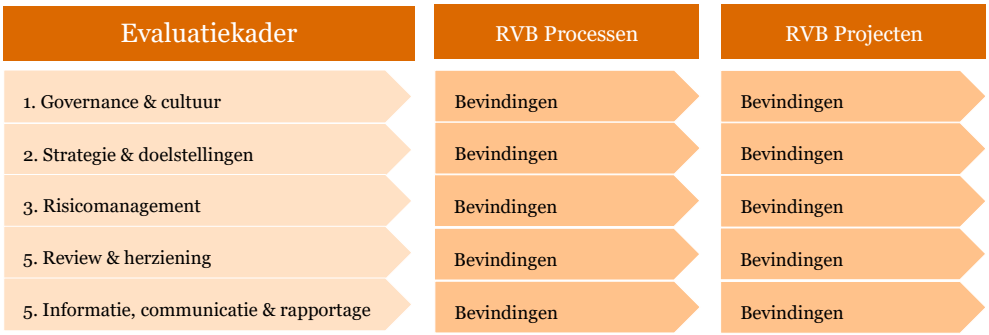
1.2.1. Fase 1: Analyse RVB-processen en werkwijze versus evaluatiekader – Onderzoeksvragen 1 & 2

Fase 1 is gericht op het in kaart brengen van de RVB-processen voor specialistische en bijzondere projecten. In deze fase maken we gebruik van een evaluatiekader dat gebaseerd is op het COSO-model. COSO is een managementmodel dat is ontwikkeld door The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway

Commission (COSO). Het COSO-model richt zich op het gehele interne beheersingssysteem van organisaties en is een van de standaard referentiemodellen die in audits gebruikt kan worden. In het evaluatiekader hebben we de elementen uit het COSO-model gebruikt die van belang zijn bij de onderzoeksvragen. Hierbij hanteren we vijf hoofdelementen, te weten 1*) Governance & cultuur*, 2) *Strategie & doelstellingen*, 3) *Risicomanagement*, 4) *Review & herziening* en 5) *Informatie, communicatie & rapportage*. Het gehanteerde evaluatiekader is een holistische benadering van elk element en bestaat niet noodzakelijkerwijs uit voorgeschreven richtlijnen waaraan als geheel verplicht voldaan moet worden, maar dient als methodiek om de verschillende aspecten de revue te laten passeren die logischerwijs binnen kosten- & projectbeheersing verwacht zouden worden. De elementen uit het evaluatiekader worden als leidraad gebruikt waarlangs wij de bevindingen in het onderzoek rapporteren.

In fase 1 hebben wij eerst de binnen het RVB, ten tijde van de uitgevoerde projecten, geldende processen afgezet tegen het evaluatiekader.[1] Op basis hiervan hebben we in de rapportage de hoofdlijn van de bevindingen geformuleerd ten aanzien van de vastgelegde processen van het RVB.

Vervolgens hebben we geanalyseerd hoe het RVB in de praktijk handelt. Dit hebben we gedaan door van een viertal projecten (door RVB aangeleverde) documenten te analyseren. Het betrof de volgende projecten: Paleis Huis ten Bosch, Jachthuis Sint Hubertus, Slot Loevestein en Museum Boerhaave. Ter verificatie en nadere duiding van de informatie heeft per project een interview plaatsgevonden met betrokkene(n) van het RVB. Op basis van de analyse van deze vier projecten hebben we bevindingen geformuleerd op twee niveaus: enerzijds hebben we gekeken of de projecten in lijn met de RVB-processen opereren en anderzijds of zij opereren zoals we op basis van het evaluatiekader zouden verwachten.



Figuur 2: Fase 1, analyse RVB-processen en werkwijze vs evaluatiekader

1.2.2. Fase 2: Benchmarking processen andere organisaties – Onderzoeksvragen 2 & 3

In fase 2 hebben we de bevindingen uit fase 1 getoetst bij een drietal benchmark organisaties, te weten woningcorporatie Ymere (hierna: Ymere), Stichting BOEi (hierna: BOEi) en Rijkswaterstaat (hierna: RWS). Door middel van interviews zijn we nagegaan welke processen deze organisaties hanteren in het licht van de in fase 1 geconstateerde bevindingen. De resultaten uit deze benchmarkgesprekken dienen als input voor en ondersteuning van de aanbevelingen in dit onderzoek.

1.2.3. Fase 3: Opstellen conclusies en aanbevelingen

In fase 3 hebben we de bevindingen uit de twee voorgaande fasen bij elkaar gebracht. Op basis van dit totaalbeeld hebben we conclusies en aanbevelingen geformuleerd die bijdragen aan de betrouwbaarheid en voorspelbaarheid van kosten in specialistische en bijzondere projecten.

[1] Binnen het RVB zijn geen specifieke werkprocessen aanwezig voor de categorie specialistische en bijzondere projecten, daarom hebben we onze analyse gebaseerd op de algemene werkprocessen van het RVB.

Fase 1 Bevindingen	Fase 2 Aanpak benchmark organisaties	Fase 3
1. Governance & cultuur	Aanpak	Conclusies en aanbevelingen
2. Strategie & doelstellingen	Aanpak	Conclusies en aanbevelingen
3. Risicomanagement	Aanpak	Conclusies en aanbevelingen
5. Review & herziening	Aanpak	Conclusies en aanbevelingen
5. Informatie, communicatie & rapportage	Aanpak	Conclusies en aanbevelingen

Figuur 3: Fase 3 Synthese

1.3. Uitgangspunten en reikwijdte

Conform uitvraag richt het evaluatieonderzoek zich naast de vastgelegde processen op de evaluatie van vier projecten van het RVB, te weten Paleis Huis ten Bosch, Jachthuis Sint Hubertus, Slot Loevestein en Museum Boerhaave. In de kamerbrief van 13 november 2017 wordt ook het Rijksmuseum genoemd. Uit begeleidende gesprekken is vastgesteld dat het Rijksmuseum niet in aanmerking komt als voorbeeldproject aangezien hier al een evaluerend onderzoek van heeft plaatsgevonden en gezien de omvang volledig op zichzelf staat.

Het evaluatieonderzoek is gebaseerd op de verkregen informatie uit de projectdossiers, de algemene procesinformatie van het RVB en aan de hand interviews met projectbetrokkenen. Daarnaast hebben we kunnen steunen op een begeleidingscommissie waarin naast een afvaardiging van het RVB ook inbreng is geweest van BZK en RWS.

De doelstelling van dit onderzoek is om te komen tot algemene aanbevelingen die bijdragen aan de betrouwbaarheid en voorspelbaarheid van kosten voor toekomstige specialistische en bijzondere projecten. In de analyse hebben we de werkwijze in vier specifieke projecten gebruikt om te komen tot algemene aanbevelingen. De aanbevelingen richten zich dan ook niet op één individueel project.

De werkprocessen van het RVB zijn vastgelegd in een geautomatiseerde omgeving. Het onderzoeksteam heeft een kopie ontvangen van de processen zoals die ten tijde van de uitvoering van de voorbeeldprojecten van toepassing en relevant waren voor renovatie en ontwikkelprojecten (met een focus op het proces ‘Aanpassen of realiseren vastgoed’).

2. Specifieke kenmerken van specialistische en bijzondere projecten

Specialistische en bijzondere projecten onderscheiden zich van reguliere ontwikkelprojecten door de aard en het karakter van het object, de wijze van financiering en door een hogere complexiteit in de dynamiek en samenwerking met de gebruiker en andere belanghebbenden. Deze drie punten zorgen ervoor dat specialistische en bijzondere projecten andere of aanvullende risico's met zich meebrengen in vergelijking tot reguliere ontwikkelprojecten (zoals de nieuwbouw of renovatie van kantoren).

2.1. Aard en karakter van de panden maken projecten specialistisch en bijzonder

De specialistische en bijzondere projecten zijn projecten in bestaande panden die veelal (maar niet noodzakelijk) gekenmerkt worden door een cultuurhistorische en monumentale waarde. De panden zijn vele jaren in bezit van het RVB en hebben in het verleden verschillende renovaties en updates ondergaan. Op basis van de interviews met zowel het RVB als de benchmark organisaties concluderen wij dat de aard en het karakter van de panden leiden tot enkele specifieke kenmerken:

1. In specialistische en bijzondere projecten is, in vergelijking tot reguliere (nieuwbouw)projecten, vrijwel niets standaard. Door de cultuurhistorische of monumentale waarde van de panden is het niet mogelijk om te werken met standaard bouwtechnische oplossingen (denk bijvoorbeeld aan het in stand houden van plafonds bij het aanpassen van installaties), terwijl tegelijkertijd de eisen en wensen met de hedendaagse technische mogelijkheden meebewegen (bijvoorbeeld klimaatcontrole in musea);

2. Huidige stand van de panden is vooraf beperkt inzichtelijk door een gebrek aan betrouwbare historische (bouw/revisie) tekeningen. Dit type panden heeft door de jaren heen verschillende renovaties en updates ondergaan. Mede door hetgeen benoemd onder punt 1 (vrijwel niets is standaard), zijn (bouw/revisie) adequate tekeningen in beperkte mate aanwezig. Zowel het RVB als de benchmark organisatie benoemen dat de werkelijkheid bij dit type panden 'altijd afwijkt' van hetgeen in tekeningen is opgenomen;

3. De hoofdfunctie van dit type panden is veelal geen reguliere "kantoorfunctie". Specifiek voor de RVB-projecten geldt dat de specialistische en bijzondere projecten worden gekenmerkt door 'bijzonder gebruik' (bijvoorbeeld musea, rechtspraak en woonverblijven). Het RVB heeft standaard normniveau's voor kantoorfuncties, een dergelijke standaard voor 'bijzonder gebruik' op basis waarvan gebruikerswensen kunnen worden ingekaderd is niet aanwezig. Dit betekent dat ieder project tijdens de ontwerpfase opnieuw keuzes moet maken waarvan de impact op het pand en het budget telkens opnieuw moet worden vastgesteld.

2.2. Wijze van financiering wijkt af van reguliere projecten

Het RVB maakt in de rijksportefeuille op basis van gebruik onderscheid in drie financieringscategorieën[2]:

1. Reguliere (rijks)kantoren;

2. Specialties Rijk: gebouwen waarvan als gevolg van speciale eisen vanuit het primair proces de hoofdfunctie van het gebouw geen kantoorfunctie is, maar bijvoorbeeld een gevangenisfunctie of een rechtbankfunctie;

3. Bijzondere specialties Rijk: gebouwen waarvan de functie niet gericht is op het huisvesten van Rijksdiensten en/of waarbij de gebouwen veelal een monumentale of cultuurhistorische waarde hebben.

Dit onderzoek heeft betrekking op vier projecten: Paleis Huis ten Bosch, Slot Loevestein, Jachthuis Sint Hubertus en Museum Boerhaave die zich allen bevinden in de laatste categorie.

De bijzondere specialties Rijk worden in specifieke gevallen anders gefinancierd dan projecten uit het Rijkshuisvestingsstelsel en het Specialty stelsel. Deze reguliere ontwikkel- en renovatieprojecten worden door het RVB gefinancierd met behulp van een leenfaciliteit bij het Ministerie van Financiën. De jaarlijkse omvang van de (totale) leenfaciliteit wordt bepaald op basis van masterplannen en meerjarige onderhouds- en investeringsplannen. Een gebruiker binnen de categorie rijkskantoor betaalt een huurprijs op basis van een jaarlijks vastgesteld regiotarief (Rijkshuisvestingsstelsel), een gebruiker in de categorie specialties Rijk betaalt

[2] Het Rijksvastgoed in eigendom van Defensie is ten aanzien van het onderwerp financiering buiten beschouwing gelaten

een zogenaamde complexprijs als weerspiegeling van de rente, afschrijving, onderhoud, zakelijke lasten, etc. van het betreffende gebouw. Het Rijksdepartement waar de gebruiker onder valt dient de huurprijs/complexprijs te voldoen uit haar begroting.

In de basis betaalt een gebruiker in de categorie bijzondere specialties eveneens een kostendekkende huurprijs op basis van een contract. Dit betreft echter veelal niet de panden die in geval van een renovatie zullen worden geoormerkt als een bijzonder en specialistisch project. In een aantal specifieke gevallen treedt de minister van BZK op als opdrachtgever en vindt financiering plaats door het ministerie van BZK die daarvoor een aparte begrotingspost heeft of vindt financiering via de leenfaciliteit plaats, waarna de kosten van de projecten (afschrijving, rente, onderhoud en zakelijke lasten) jaarlijks door het RVB bij BZK in rekening worden gebracht in plaats van aan de gebruiker.

Op dit moment is de werkwijze tussen het RVB en BZK dat per project reeds in een vroeg stadium van de projectinitiatie vaststelling plaatsvindt over de benodigde financieringsomvang binnen de kaders van de begrotingsruimte. In aanvulling op de financiering van BZK kan het RVB ook gebruik maken van specifieke begrotingsmiddelen bestemd voor Monumenten met Erfgoedfunctie, mits het project daarvoor in aanmerking komt en daarvoor middelen beschikbaar zijn. Ook komt het voor dat de gebruiker zelfstandig een deel van de benodigde financiering inbrengt om het project uit te kunnen voeren.

2.3. Dynamiek en samenwerking met de gebruiker en het omgevingsveld is complexer

Specialistische en bijzondere projecten hebben vanuit de aard en karakter van het pand te maken met onvoorziene afwijkingen of concessies in het ontwerp. Bijvoorbeeld vanwege (bouwtechnische) verrassingen in de uitvoering, regelgeving of conservering vanuit monumentale waarde die tijdens de uitvoering naar voren komen. Door de timing van de financiering is de uitwijkmogelijkheid voor deze afwijkingen veelal de kwaliteit en doorlooptijd van het project. In beide gevallen betekent dit dat afwijkingen impact hebben op de oorspronkelijke gebruikerswensen en plannen en er gezamenlijk andere keuzes gemaakt moeten worden. Dit in combinatie met een gebruiker die in algemene zin onervaren is met renovatieprojecten maar wel een verhoogde betrokkenheid heeft vanuit de (emotionele) binding met het monumentale gebouw, geeft een andere dynamiek en samenwerking voor het RVB met de gebruiker.

Naast een andere dynamiek met de gebruiker is ook het omgevingsveld met belanghebbenden waarmee rekening moet worden gehouden anders voor specialistische en bijzondere projecten. Het aantal betrokken partijen ligt hoog en veel gebruikte standaarden zijn niet van toepassing. BZK treedt op als financier (maar het ontbreekt aan een periodiek regiotarief of complexprijs) en zijn andere belangrijke betrokkenen in deze projecten ook Gemeenten (vanuit haar door de Erfgoedinspectie gedecentraliseerde taken en bevoegdheden inzake eerstelijns toezicht op monumenten), Monumentenwacht, maar bijvoorbeeld ook zaken als het MEF-fonds voor subsidie, cultuurhistorisch onderzoek bij de planvorming, historische verenigingen en de Rijksdienst voor Cultureel Erfgoed.

Naast inbreng en advies in de planvorming wordt bij de restauratie van Rijksmonumenten specifieke restauratiekennis in de uitvoering van de architect en aannemer als waarborg geëist. De markt die voldoet aan deze eis is relatief klein en vraagt daarnaast ook aan de kant van het RVB om een vorm van samenwerking waarin zowel creativiteit als een budget gestuurde aanpak aandacht krijgen. Deze werkvorm is geen standaard. Een ander belangrijk aspect waarin specialistische en bijzondere projecten afwijken van de norm in het rijksgebouwen bestand, is de publieke en politieke belangstelling. Dit komt voort uit de vaak monumentale en cultuurhistorische markeringen in het landschap waarvan de waarde breed in de samenleving wordt ondersteund.

Bovenstaande aspecten maakt dat specialistische en bijzondere projecten meer aandacht nodig hebben van het RVB in termen van organiseren, aansturing, communicatie en beheersing.

3. Bevindingen analyse RVB-processen en RVB-projecten

Zoals toegelicht in paragraaf 1.2.1 gaan we in dit hoofdstuk in op de vraag hoe kostenraming- en beheersing binnen het RVB procesmatig is ingericht en in algemene zin functioneert in de specialistische en bijzondere projecten van het RVB.

Op basis van de uitgevoerde evaluaties komen we tot de volgende drie hoofdbevindingen:

1. In algemene zin concluderen wij dat de geëvalueerde projecten in de uitvoering minimaal voldoen aan en vaak volledieger zijn dan hetgeen is voorgeschreven in de standaard processen en werkwijzen van het RVB. Deze bevinding wordt mede ondersteund door het beeld dat uit de documentatie en gesprekken is ontstaan van een organisatie met een praktijkgerichte 'can do mentaliteit' die op basis van ervaren medewerkers in staat is om indien noodzakelijk in de dagelijkse praktijk zaken aan de werkwijze toe te voegen. Het is positief dat deze mentaliteit een aanvullende werking heeft ten opzichte van de geldende RVB-standaarden. Tegelijkertijd constateren wij dat de standaard processen en werkwijzen inclusief systeemtechnische en methodische ondersteuning binnen het RVB op meerdere elementen minder compleet zijn dan we op basis van het evaluatiekader zouden verwachten;

2. Ten aanzien van bijzondere en specialistische projecten constateren wij dat in een vroeg stadium van de initiatieffase het budget wordt bepaald op basis van globale doelstellingen. Dit budget wordt vanaf dat moment als taakstellend ervaren. Duidelijkheid over gebruikerswensen, te onderzoeken specifieke technische risico's die kenmerkend zijn voor een cultuurhistorisch of monumentaal pand en overige projectrisico's die van grote invloed zijn op de betrouwbaarheid en voorspelbaarheid van kosten is op dat moment nog niet aanwezig. Dit maakt dat het scope element 'geld' de boventoon voert boven tijd en kwaliteit en zorgt voor een onbalans in het vervolg van de initiatieffase. De onbalans wordt versterkt doordat vanaf de initiatieffase de focus ligt op het in lijn brengen van de kwaliteitseisen en de planning met het beschikbare budget in plaats van voldoende ruimte in de project startup te faciliteren om integraal het stakeholderveld en de risico's te analyseren;

3. De aard en het karakter van bijzondere en specialistische projecten vragen om actieve kennisdeling en borging in processen/methoden van de zogenaamde lessons-learned. We constateren dat kennisdeling en kennisontwikkeling, op basis van opgebouwde kennis in individuele projecten, niet voldoende wordt gestimuleerd en ook in de geëvalueerde projecten in beperkte mate aandacht krijgt Het ontwikkelen van 'best practices' aan de hand van specifieke data en methoden (denk aan calculatiecases, technische voorbeelden, do's en don'ts, aanbestedingen en contracten) vindt daardoor in beperkte mate plaats en daardoor wordt het wiel voor ieder project regelmatig opnieuw uitgevonden.

In de volgende paragrafen worden per element van het evaluatiekader (zie paragraaf 1.2.1 voor een nadere toelichting) de bevindingen weergegeven. Een uitgebreide toelichting op de bevindingen is gegeven in Appendix C. Niet elke bevinding uit het evaluatiekader draagt in gelijke mate bij aan de voorspelbaarheid en betrouwbaarheid van kosten en kostenbeheersing. De onderstaande uitwerking is gericht op het beschrijven van algemene bevindingen op basis van een samenhangend beeld dat volgt uit de werkprocessen en geanalyseerde voorbeeldprojecten.

3.1. Governance & cultuur

In het element 'governance & cultuur' gaan we in op (de samenhang van) taken, rollen, verantwoordelijken en competenties. Hierbij gaat het zowel om het procesmatig inregelen van deze onderdelen binnen een project als de wijze van omgang met overige stakeholders. Daarnaast gaan we in dit element in op het vastleggen van gedragsregels en de aanwezigheid van escalatielijnen.

Hoofdlijn bevindingen

- *Taken, rollen en verantwoordelijkheden*: De RVB-werkprocessen geven voor de rollen project- en adviesverantwoordelijke een beschrijving van de taken en verantwoordelijkheden. Voor andere functieprofielen van belang voor het project is geen heldere beschrijving van de taken en

verantwoordelijkheden aanwezig. Binnen de geëvalueerde RVB-projecten wordt aandacht besteed aan de rolverdeling en het organisatorisch inregelen van een project naast de twee voorgeschreven rollen;

- *Stakeholderanalyse:* Het middels een stakeholderanalyse in kaart brengen van alle belanghebbenden, de onderlinge relaties, het afstemmen en vastleggen van afspraken over verantwoordelijkheden en de wijze waarop stakeholders vanuit hun verantwoordelijkheid worden geïnformeerd en betrokken is geen onderdeel van de RVB-processen en werkwijze in de geëvalueerde projecten;
- *Competenties:* Een analyse van de benodigde competenties, rekening houdend met de projectkarakteristieken, de stakeholders en de projectfase, maakt geen onderdeel uit van de RVB-processen en de werkwijze in de geëvalueerde projecten. Door het ontbreken hiervan wordt in de geëvalueerde projecten een aantal aandachtsgebieden onvoldoende onderkend, zoals rollen en competenties op het gebied van risicomanagement, omgevingsmanagement en communicatie;
- *Gedragsregels:* In lijn met de geldende procedures is er in de projectstartup (PSU) en/of bij aanvang van de bouwvergaderingen aandacht voor de gedragsregels;
- *Escalatielijnen:* In de RVB-processen zijn geen escalatielijnen of procedures voorgeschreven. In de praktijk kan en wordt er geëscaleerd naar de stuurgroep en leidinggevenden in de lijn of hoger.

3.2. Strategie & doelstellingen

In het element 'strategie & doelstellingen' gaan we in op het tot stand komen van de project scope en bijbehorende projectdoelstellingen. Hierbij is ook de risicobereidheid van het project en de markt van belang. Verder kijken we naar de aanwezigheid en diepgang van de planning en onderbouwing van het budget.

Hoofdlijn bevindingen

- *Risicobereidheid*: In de geëvalueerde RVB-projecten is geen interne vaststelling van de risicobereidheid aangetroffen, noch afstemming hierover met de markt. Toetsing van de risicobereidheid bij aanvang van het project is ook geen onderdeel van de reguliere RVB-werkprocessen;
- *Project scope:* In de initiatieffase is er binnen de geëvalueerde RVB-projecten aandacht voor de integrale projectdoelstellingen (tijd, geld en scope), waarbij op basis van scenario's een keuze wordt gemaakt voor een bepaald kwaliteitsniveau of projectscope. De demarcatie van de projectscope, wie waarvoor verantwoordelijk is, tussen het RVB en de gebruiker leidt in verschillende geëvalueerde RVB-projecten tijdens de realisatiefase tot onduidelijkheden en is daarmee een aandachtspunt;
- *Onderbouwd budget:* Op basis van de geëvalueerde RVB-projecten blijkt dat de initiële budgetvaststelling (die veelal de basis vormt voor de financiering van het project) als taakstellend wordt ervaren en is gebaseerd op globale projectdoelstellingen. Hierdoor is het budget ten tijde van initiële budgetvaststelling onvoldoende onderbouwd en ontstaat het risico dat het vastgestelde budget ontoereikend is voor de uiteindelijke projectscope. Door het taakstellend karakter van het vroegtijdig afgestemde budget met BZK volgt een daarbij passende onderbouwing aan het eind van de initiatieffase (het ontwerp is daarmee budgetvolgend in plaats van budgetbepalend);
- *Planning:* Het actief monitoren van de planning en sturing op de doelstelling *tijd en geld* is vast onderdeel binnen de geëvalueerde RVB-projecten. Binnen de geldende werkprocessen is een planning onderdeel van de ontwerpfase. Een vaste methodiek om tot een integrale planning met daarin eventuele kritieke paden, afhankelijkheidsrelaties en risicobuffers (koppeling met risicodossier) is echter niet teruggevonden in de RVB-processen.

3.3. Risicomanagement

In het element 'risicomanagement' gaan we in op de identificatie, prioritering en actualisatie van risico's. Vervolgens kijken we naar de mate waarin het risicodossier is getoetst in de markt en verwerkt in de kostenraming. Verder kijken we naar de aanwezigheid van een portfolio aanpak dat inzicht geeft in de belangrijkste risico's en uitdagingen inherent aan specialistische en bijzondere projecten.

Hoofdlijn bevindingen

- *Risicoanalyse:* In de RVB-processen wordt de RISMAN-methodiek voorgeschreven. In de geëvalueerde projecten wordt deze methodiek veelal ook gebruikt, maar is de beschrijving van de opgenomen risico's in het algemeen globaal van aard. De beperkte diepgang van de opgenomen risico's maakt de kwantificering en actualisatie van zowel de risico's als de eventuele beheersmaatregelen moeilijk. Op basis van de geëvalueerde RVB-projecten concluderen we dat een kwantificering van risico's veelal niet aanwezig is;
- *Actualisatie risicoanalyse:* In de RVB-processen worden in beperkte mate handreikingen gegeven voor de actualisatie van de risicoanalyse. Binnen de geëvalueerde RVB-projecten wordt in de realisatiefase op reguliere basis aandacht besteed aan de risicoanalyse. Gezien het globale karakter van de risicoanalyse kent dit beheer onvoldoende diepgang en is bovendien niet de vertaling gemaakt naar financiële voorzieningen of risicobuffers in het budget;
- *Toetsing risicodossier markt:* Hoewel de RVB-processen niet voorschrijven dat er in de aanbesteding aandacht moet worden besteed aan risico's, zien we dat aandacht voor risico's een actief onderdeel is bij de aanbesteding van de geëvalueerde RVB-projecten (selectiecriteria en/of gunningscriteria). Toetsing van projectrisico's voorafgaand aan de aanbesteding via een marktconsultatie vindt niet regulier plaats;
- *Portfolio risicoaanpak:* Binnen het RVB is op het gebied van risicomanagement geen specifieke portfolio aanpak aanwezig voor specialistische en bijzondere projecten. In de geëvalueerde RVB-projecten is sprake van beperkte mate van kennisoverdracht tussen in elk geval projectmanagers aangezien die niet specifiek toegewijd zijn aan de specialistische en bijzondere projecten. Ook het ontwikkelen van data op gebied van calculaties, referentiecases van technische uitdagingen, aanbestedingen en contracten voor specialistische en bijzondere projecten is niet aangetroffen.

3.4. Review & herziening

In het element 'review en herziening' kijken we hoe er omgegaan wordt met (mogelijke) wijzigingen in de projectdoelstellingen. Daarnaast kijken we naar de mate waarin er gedurende het project gebruik wordt gemaakt van collegiale toetsingen, second opinions en/of marktconsultaties. Tot slot kijken we naar de projectevaluatie en hoe lessen uit deze evaluaties worden verzameld en gedeeld binnen de organisatie.

Hoofdlijn bevindingen

- *Wijzigingenproces*: In de RVB-processen zijn geen procedures vastgelegd voor het doorvoeren van (mogelijke) wijzigingen in de projectdoelstellingen. In de geëvalueerde RVB-projecten is geen integrale monitoring ingericht op (mogelijke) wijzigingen, inclusief een herijking/actualisatie van de risico's, kostenraming en/of bijstelling van de projectdoelstellingen. Wel is geconstateerd dat alle projecten in geval van kwaliteitswijzingen (bijvoorbeeld verzoek tot meerwerk) inpassing in het budget scherp in de gaten houden en hierop sturen bij het toekennen van de wijziging. Onderdeel daarvan is het actief zoeken naar potentieel minderwerk in andere projectonderdelen;
- *Collegiale toetsing & second opinions:* De RVB-werkprocessen faciliteren het uitvoeren van interne (collegiale) toetsing op het ontwerp, de kostenraming en de nazorgovereenkomsten met de gebruiker. Bij meerdere geëvalueerde RVB-projecten zien we contra-expertise terug vanuit de Rijksbouwmeester en/of een extern adviesbureau. Deze werkwijze wordt in de geëvalueerde RVB-projecten ook toegepast in geval van wijzigingen;
- *Evaluaties:* Hoewel de RVB-processen geen evaluaties voorschrijven, hebben we in meerdere projecten een klantevaluatie aangetroffen. Hierin is aandacht voor de ervaringen vanuit de klant en mogelijke verbeterpunten. Een interne evaluatie vanuit het projectteam is in de geëvalueerde RVB-projecten niet aangetroffen;
- *Lessons learned dossier:* Op basis van de geëvalueerde RVB-projecten blijkt dat er geen lessons learned dossier aanwezig is voor specialistische en bijzondere projecten waar evaluatieresultaten in (kunnen) worden opgenomen. Het centraal of decentraal inbedden van leerpunten in de processen of actieve overdracht naar collega's ontbreekt hierdoor. De meerwaarde hiervan wordt in de interviews onderkend.

3.5. Informatie, communicatie & rapportage

In het element 'informatie, communicatie en rapportage' kijken we met name naar de vastlegging en deling van informatie.

Hoofdlijn bevindingen

- *Budget versus realisatie cijfers:* De projectadministratie binnen het RVB wordt ondersteund door een geautomatiseerd systeem waarin naast realisatiecijfers ook het budget is opgenomen. Het systeem biedt diverse weergave mogelijkheden op hoofdpostniveau. In de projectvoortgangsrapportages wordt een afspiegeling op totaalniveau van budget versus realisatie meegenomen;
- *Financiële prognoses:* Het budgetteringssysteem biedt geen mogelijkheden om financiële prognoses te genereren en geeft alleen inzichten op hoofdpostniveau. Bij gebrek aan aanwezige tools maken de projecten gebruik van separate zelfgebouwde Excel modellen om beter inzicht te krijgen in de (te verwachten) uitputting van het budget;
- *Systeemkoppeling:* De informatie en/of wijzigingen in het risicodossier is niet automatisch gekoppeld of wordt niet handmatig vertaald naar de budgetten en prognoses van het project in het financieel systeem. Hierdoor bieden de systemen weinig ondersteuning bij het nemen van beslissingen in geval van bijvoorbeeld wijzigingen en het inzichtelijk maken van de impact van diverse scenario's;
- *Communicatieplan:* Zowel een intern als extern communicatieplan ten behoeve van strategische informatievoorziening en beheersing van risico's is niet voorzien in de RVB-werkprocessen. Bij één project hebben we een communicatieprotocol en communicatieoverleg aangetroffen. Hierin was aandacht voor persdagen, nieuwsbrieven, rondleidingen en externe communicatie rondom geraamde kosten;
- *Projectrapportages:* Er zijn geen procedures of richtlijnen aangetroffen voor het op reguliere basis delen van projectrapportages en financiële inzichten. Met uitzondering van een herijkte risicorapportage worden rapportages zoals projectvoortgangsrapportages en verslaglegging van bouwvergaderingen in de praktijk wel regulier gegenereerd en verspreid.

4. Bevindingen benchmark organisaties

Onderdeel van de evaluatie is om de aandachtspunten uit de hoofdlijn van bevindingen (hoofdstuk 3) af te zetten tegen de werkwijze van drie benchmark organisaties. Het doel van het uitvoeren van de benchmark is het ophalen van zogenaamde "best practices" waarmee het RVB invulling kan geven aan deze aandachtspunten. De keuze voor de drie in dit onderzoek opgenomen organisaties is gebaseerd op projecten met vergelijkbare monumentale, cultuurhistorische objecten en/of complexe projecten die het openbaar maatschappelijk belang dienen.

Onderstaand volgt allereerst korte een beschrijving van de benchmark aanpak en vervolgens een toelichting op de bevindingen uit de benchmark.

4.1. Aanpak benchmarking

De benchmark is uitgevoerd door middel van het houden van interviews, op onderdelen aangevuld met verklarende documentatie (modellen, systematiek, organogram). Naast de algemene werkwijze en vormen van beheersing zijn deze interviews vooral gericht geweest op het formuleren van leerpunten ten aanzien van de bevindingen en aandachtspunten van het RVB (uit hoofdstuk 3). De interviews zijn gehouden met project- en beheersingsverantwoordelijken van de volgende drie verschillende organisaties:

1. *BOEi - Nationale Maatschappij tot Restaureren & Herbestemmen van Cultureel Erfgoed B.V.*
   BOEi is een non-profit organisatie die zich bezighoudt met herbestemmen van industrieel erfgoed. De projecten van BOEi worden per definitie gekenmerkt als bijzonder en specialistische projecten gezien de focus van BOEi op het herbestemmen van "erfgoed". BOEi wordt gezien als een organisatie met specifieke kennis en kunde die volledig is (in)gericht op het ontwikkelen en uitvoeren van specialistische en bijzondere projecten. De specifieke kennis en ervaring van BOEi en het feit dat BOEi zich als organisatie focust op dit type projecten, maakt BOEi tot een interessante benchmarkorganisatie voor deze evaluatie.

2. *Stichting Ymere*
   Ymere is een woningbouwcorporatie die werkzaam is in de metropoolregio Amsterdam (voornamelijk Amsterdam, maar ook in Haarlem, Haarlemmermeer, Weesp en Almere). Naast reguliere (nieuwbouw) panden heeft Ymere bezit in de historische en beschermde binnensteden, relatief oude dan wel monumentale panden vergelijkbaar met de specialistische en bijzondere projecten van het RVB. Zo beheert Ymere de grootste portefeuille Rijksmonumenten van Amsterdam (370 panden). Gezien zowel de diversiteit aan projecten (nieuwbouw, reguliere renovatie en monumentale panden) als de specifieke kennis en ervaring met specialistische en bijzondere projecten maakt Ymere een interessante benchmarkorganisatie voor deze evaluatie.

3. *Rijkswaterstaat (RWS) – sluizenprogramma*
   Rijkswaterstaat is een organisatie die op reguliere basis grootschalige projecten uitvoert met een omvangrijk maatschappelijk belang. Binnen de projectenportefeuille van Rijkswaterstaat wordt het zogenaamde sluizenprogramma gekenmerkt als een programma waarin bestaand bezit (sluizen) wordt gerenoveerd en uitgebreid. Deze sluizen hebben veelal een hoge leeftijd en kennen een vergelijkbare problematiek als beschreven in paragraaf 2.1 van dit onderzoek (niets is standaard, geen betrouwbare (bouw)tekeningen en geen reguliere functie). De door dit programma gekozen aanpak en werkwijze op het gebied van kostenbeheersing en sturing gedurende de verschillende projectfasen is vanuit deze invalshoek een waardevolle benchmark voor deze evaluatie.

4.2. Bevindingen benchmark

Vergelijkbaar met de evaluatie van de vier voorbeeldprojecten wordt van de benchmarkbevindingen een algemeen beeld geschetst. Het doel is om op basis van de gehele benchmark een beeld van de 'best practices' te vormen die bijdragen aan het formuleren van aanbevelingen voor de aandachtspunten (hoofdstuk 3) van het RVB.

De geformuleerde 'best practices' zijn niet noodzakelijk in optima forma werkend bij iedere individuele benchmarkorganisatie. Ook deze organisaties kennen mogelijkerwijs individuele aandachtspunten ten opzichte

van het evaluatiekader en/of de geformuleerde 'best practices'. Het benchmarkonderzoek geeft dan ook geen volledige evaluatie ten aanzien van deze organisaties ten opzichte van het evaluatiekader, maar spitst zich toe op bevindingen gerelateerd aan de aandachtspunten van het RVB (zie ook hoofdstuk 4.1 Aanpak benchmarking).

Op basis van de uitgevoerde benchmark komen we tot de volgende hoofdbevindingen:

1. We concluderen dat bij de benchmark organisaties de initiatieffase is gericht op een stapsgewijze aanpak waarin van grof (strategische overweging en via verkenning naar een oplossingsrichting) naar fijn (haalbaarheidsonderzoek en via programma van eisen naar ontwerp) de scope-elementen kwaliteit, tijd en geld in samenhang worden gedefinieerd. Per stap vindt besluitvorming en budgettering plaats over de volgende stap, resulterend in een definitief investeringsbesluit en budgetvaststelling aan het einde van de initiatieffase. Pas bij aanvang van de aanbestedingsfase krijgt het budget een taakstellend karakter, in tegenstelling tot het RVB waar voor bijzondere en specialistische projecten in de strategische verkenning het afgestemde budget als taakstellend wordt ervaren;

2. Projectbeheersing op de vlakken risico en financiën komt bij de benchmark organisaties niet voort uit procesbeschrijvingen, maar uit het benoemen van toegespitste en gescheiden rollen in combinatie met het toepassen van specifieke systematiek en methoden. Ook ten aanzien van de aansturing van het project zijn volgens een vaststaande projectorganisatie de diverse aandachtsgebieden verdeeld over verschillende rollen. Zo wordt het aansturen van stakeholders (inclusief de gebruiker), communicatie en financiering (budget) gescheiden uitgevoerd van de technische aansturing (realisatie en afstemming met aannemers) en vervult een separate rol het organiseren van adequate beheersing van risico's en financiën;

3. De benchmark organisaties clusteren binnen hun portefeuille de bijzondere projecten in een programma en maken vervolgens gebruik van een programmagerichte aanpak. Het doel van deze programmagerichte aanpak is tweeledig. Enerzijds het ontwikkelen van een projectmethode en inrichting die rekening houdt met de bijzondere karakteristieken van het bezit en anderzijds het stimuleren en borgen van kennisdeling binnen het programma;

4. Tot slot is het opvallend dat de rol van de aannemende partij(en) in veel van de projecten bij de benchmark organisaties eerder is te kwalificeren als co-maker dan louter die van uitvoerder. Naast een exclusieve of beperkte selectie van samenwerkingspartners betekent co-makerschap ook betrokkenheid in de initiatieffase waarin vanuit langdurige relaties met een relatief vast team creativiteit en innovatie wordt gestimuleerd met een hogere betrouwbaarheid van kosten en risicospreiding tot gevolg. Deze vorm van co-makerschap is wezenlijk anders dan de werkwijze binnen het RVB, waarbij voor de onderzochte projecten de strategie was om risico zoveel mogelijk bij de aannemer te beleggen.

In bijlage C is een nadere uitwerking van het benchmark onderzoek opgenomen.

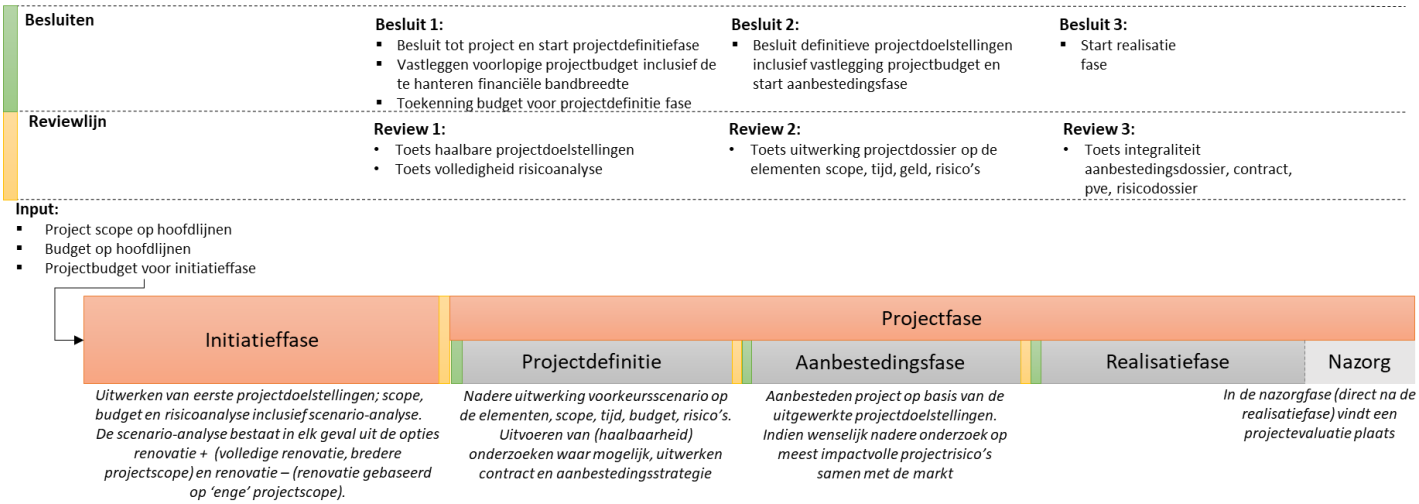
5. Conclusies en aanbevelingen

Op basis van de onderscheidende factoren, de analyse van de processen en projecten binnen het RVB en de vergelijking met een aantal benchmarkorganisaties geeft dit rapport conclusies en aanbevelingen over de omgang met specialistische en bijzondere projecten.

Uit de analyse blijkt dat verbeteringen bij het RVB mogelijk zijn in de volgende gebieden van projectbeheer: het organiseren, de aansturing, de communicatie en de projectbeheersing. Hiertoe doen wij drie hoofdaanbevelingen die de betrouwbaarheid en voorspelbaarheid van kosten op dit type projecten ten goede komen.

5.1. Breng balans aan in het projectfaseringmodel op de elementen geld, tijd, kwaliteit en risico's

De verschillende kenmerken van specialistische en bijzondere projecten leren ons dat deze projecten omgeven zijn met onzekerheden. Het vroegtijdig definiëren van haalbare integrale projectdoelstellingen is door deze kenmerken een uitdaging. Aansluitend bij de werkwijze van de benchmark organisaties stellen wij voor om bij het RVB voor de bijzondere en specialistische projecten een aangepast faseringsmodel te hanteren waarin naast het verschuiven van de vaststelling van het projectbudget (en de daarbij behorende financiering) ook specifieke aandacht is voor risicomanagement en gefaseerde besluitvorming.



Figuur 5: voorbeeld uitwerking aangepast projectfaseringsmodel specialistische en bijzondere projecten RVB

Het bovenstaande projectfaseringsmodel kent de volgende uitgangspunten:

1. Het projectbudget wordt definitief vastgesteld en vastgelegd bij BZK, inclusief eventuele bandbreedte en (risico)voorzieningen waarbinnen het project kan en moet opereren) ***na*** de projectdefinitie ter voorkoming van onhaalbare projectdoelstellingen of kwaliteitsissues tijdens de realisatiefase;
2. Het projectbudget valt vrij na de projectdefinitiefase. Voor de initiatieffase en projectdefinitiefase worden separate budgetten toegekend aan het projectteam;
3. De focus in de initiatief- en projectdefinitiefase ligt op het identificeren en mitigeren van (technische) risico's;
4. Vaste reviewmomenten door RVB-collega's bij fase overgangen met aandacht voor haalbare integrale projectdoelstellingen, met specifieke aandacht voor het risicodossier en de herleidbaarheid van risico's naar het budget en de inschatting van de post onvoorzien;
5. Vaste besluitmomenten bij fase overgangen waarin projectdoelstellingen worden goedgekeurd.

5.2. Scherp het project-aansturingsmodel aan

Op basis van de analyse naar de processen en geëvalueerde projecten van het RVB concluderen we dat de huidige taken, rollen en verantwoordelijkheden met betrekking tot sturing beperkt zijn uitgeschreven en impliciet zijn toebedeeld aan de projectmanager. Meer specifiek zijn de taken risicomanagement, stakeholdermanagement en communicatie niet direct belegd. Vanuit het benchmarkonderzoek concluderen we dat alle benchmarkorganisaties een duidelijke rollenscheiding in de aansturing van het project hebben aangebracht om het veelvoud aan taken beter te organiseren.

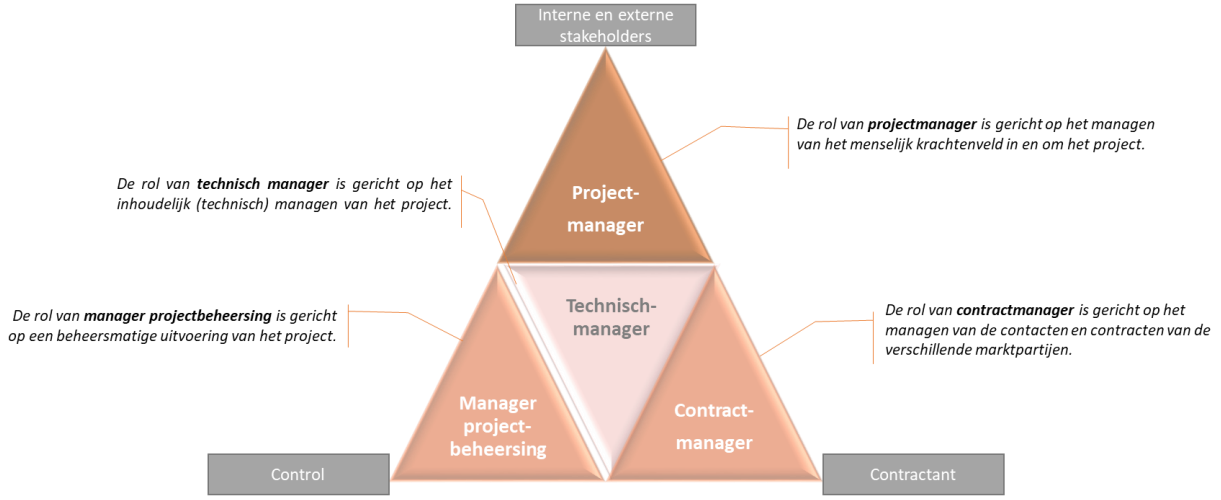
Op basis van de bevindingen binnen het RVB en de interviews met de benchmarkorganisaties adviseren wij om het bestaande project-aansturingsmodel binnen het RVB voor specialistische en bijzondere projecten op de volgende punten aan te scherpen:

- Het aanbrengen van een scheiding tussen enerzijds het managen van de feitelijke realisatie en anderzijds het managen van de context en het krachtenveld;
- Het introduceren van een manager die de integrale beheersing van de projectdoelstellingen in termen van tijd, geld, kwaliteit en risico's organiseert;
- Voor complexe trajecten (in termen van omvang en projectomgeving) niet een individu maar een breder team van managers verantwoordelijk te maken voor de aansturing en de realisatie van het project.

Daarbij adviseren wij de volgende rollen in het beoogde project-aansturingsmodel in te richten:

- Projectmanager (PM): is gericht op het managen van het krachtenveld in en om het project. De PM is verantwoordelijk voor het managen van de gebruiker, BZK als financier, externe stakeholders en communicatie. Daarnaast is de PM verantwoordelijk voor de raakvlakken tussen de interne stakeholders;
- Technisch manager (TM): is gericht op realisatie van het ontwerp en de technische uitvoering. De TM is verantwoordelijk voor de technische en inhoudelijke inbreng in het project (met behulp van technische deskundigen);
- Contractmanager (CM): is gericht op het benutten van kansen en beheersen van de risico's die (kunnen) ontstaan tussen opdrachtgever en de markt. De contractmanager is verantwoordelijk voor de contacten en contracten van de verschillende marktpartijen;
- Manager projectbeheersing (MPB): is gericht op het organiseren en faciliteren van de projectbeheersing op de doelstellingen als tijd, geld, kwaliteit en risico's. De MPB is verantwoordelijk voor de beheersmatige uitvoering voor het project.

Het geadviseerde project-aansturingsmodel hebben we tevens grafisch weergegeven in onderstaande figuur 4.



Figuur 4: voorbeeld aangepast project-aansturingsmodel specialistische en bijzondere projecten RVB

In deze bredere benadering van het projectsturingsmodel is meer gerichte aandacht voor het krachtenveld en voor beheersingsaspecten dan in de huidige meer technisch en taakgestuurde aanpak. Dit biedt ruimte voor een gedegen stakeholderanalyse en een zakelijkere opstelling richting belanghebbenden.

5.3. Stuur op kennisdeling over specialistische en bijzondere projecten

Vanuit de verschillende benchmark organisaties leren we dat het voor specialistische en bijzondere projecten van het RVB van belang is kennis en ervaringen te borgen en het wenselijk is om hiervoor een clusterbenadering op te zetten. Deze clusterbenadering heeft primair als doel het bevorderen van het lerend vermogen ten aanzien van specialistische en bijzondere projecten.

Om kennis en ervaringen uit de projecten te borgen worden op verschillende disciplines kernteams benoemd die het cluster ondersteunen. Hierbij kan gedacht worden aan de disciplines techniek, kosten, kwaliteit, inkoop en contractmanagement. Naast het ondersteunen van de individuele projecten hebben de kernteams vanuit de clustergedachte de taak om methoden en technieken te ontwikkelen en te onderhouden die bijdragen aan de kwaliteit van de kostenbeheersing voor alle projecten. Hierbij valt te denken aan het opbouwen van een kennisbank met contractvoorbeelden, calculatiecases en referenties, procesoptimalisaties, risico- en beheersingsmethoden en technieken. Het is daarbij van belang dat kernteams perspectief hebben op een serie aankomende projecten waarbij er een intrinsieke motivatie ontstaat om deze vorm van lering te ontwikkelen, bijvoorbeeld door het opstellen van een clusterplanning. Naast het opzetten van kernteams is het wenselijk om clusterbrede kennisdeling te faciliteren door middel van kennis- en leersessies (zowel intern als via externe intervisie met vergelijkbare organisaties). Onderwerpen voor deze kennis- en leersessies kunnen voortkomen uit het cluster, de reguliere RVB-projecten of externe projecten.

De voorgestelde clusterbenadering draagt in organisatorische zin bij aan het delen van kennis. De bevindingen uit dit rapport en het evaluatiekader kunnen daarbij als leidraad voor de kernteams dienen bij toekomstige verbeteringen.

A. Lijst geïnterviewden

De volgende interviews hebben plaatsgevonden ter verificatie van ons onderzoek:

Organisatie	Project	Geïnterviewden/gesprekspartners
RVB en BZK	Algemeen – werksessie financieren en begroten van projecten	- Hoofd planning en control - Directie FEZ - Hoofd kaderstelling, audit en risicomanagement RVB - Adviseur kwaliteitsmanagement - Adviseur projectmanagement
RVB	Jachthuis Sint Hubertus	- Projectmanager - Projectcontroller
RVB	Slot Loevestein	- Projectmanager - Projectcontroller
RVB	Paleis Huis ten Bosch	- Projectleiders - Projectcontroller - Hoofd planning en control
RVB	Museum Boerhaave	- Projectmanager
BOEi	n.v.t.	- Projectmanager - Project- en concerncontroller
Rijkswaterstaat	n.v.t.	- Senior adviseur projectbeheersing
Stichting Ymere	n.v.t.	- Project- ontwikkelmanager

B. Begeleidingscommissie

De begeleidingscommissie bestond uit de volgende deelnemers:

Organisatie	Deelnemers
RVB	- Projectmanagent
RVB	- Hoofd kaderstelling, audit en risicomanagement (onafhankelijke rol)
RVB	- Hoofd afdeling projecten
RVB	- Adviseur kwaliteitsmanagement
RWS	- Directeur productie en projectmanagement
BZK	- Plaatsvervangend directeur FEZ

C. Uitwerking evaluatie RVB-processen en projecten versus evaluatiekader

C.1. Governance & cultuur

Evaluatiekader	RVB Processen	RVB Projecten
1) Taken, rollen, verantwoordelijkheden en competenties		
1.1 Er zijn **procesomschrijvingen** aanwezig waarin de taken, rollen en verantwoordelijkheden binnen het project zijn gedefinieerd.	De werkprocessen beschrijven taken en verantwoordelijkheden van de project- en adviesverantwoordelijke met een verwijzing naar het document *Kwaliteitszorg voor projectmanagers en-assistenten*. In dit document is ook de project assistent opgenomen. Er is in de werkprocessen geen verdere omschrijving van projectrollen aangetroffen of een proces beschreven dat leidt tot een nadere inkleding van de vereiste taken, rollen en verantwoordelijkheden binnen een project.	Een duidelijke taakbeschrijving incl. verantwoordelijkheden per rol/taak hebben we in de geëvalueerde projecten niet aangetroffen. Bij de meeste projecten hebben we wel organisatieschema's en/of teamsamenstellingen aangetroffen met daarin een rolverdeling.
1.2 In de procesomschrijvingen is aandacht besteed aan de rollen en **verantwoordelijkheden van de (toekomstige) gebruiker**.	Er is in de werkprocessen geen procesomschrijving aangetroffen met aandacht voor de (gewenste) rollen en verantwoordelijkheden van de toekomstig gebruiker. Wel is er een voorbeeldagenda van een Project Start Up (PSU) aanwezig. Hierin is aandacht voor de klantvraag, typering klant, communicatie etc. Verder is het risico '*Onduidelijke demarcatie van verantwoordelijkheden van de verschillende partijen die tegelijkertijd op het werk aanwezig zijn*' onderdeel van de aanwezige RISMAN-checklist. Er zijn geen maatregelen aangetroffen om dit risico te mitigeren.	In lijn met de werkprocessen is er bijvoorbeeld in de project Start Up of in de bouwvergaderingen aandacht voor de gebruiker. Uit gesprekken en documentatie hebben wij niet kunnen vaststellen dat de demarcatie van verantwoordelijkheden van de (toekomstige) gebruiker wordt vastgelegd/ afgebakend.
1.3 Er is een **stakeholderanalyse** aanwezig waarin alle belanghebbenden, de onderlinge relaties en de respectievelijke posities in kaart zijn gebracht en hoe zij tijdens het project worden betrokken en geïnformeerd.	Een stakeholderanalyse is geen onderdeel van de algemene werkprocessen bij het RVB.	Ondanks de onderkenning dat specialistische en bijzondere projecten een complex speelveld kennen, is in de projecten in de initiatiefase geen stakeholderanalyse aangetroffen. In de praktijk zijn er hierdoor onvoldoende waarborgen in het project aangebracht om stakeholders op de juiste manier bij het project te betrekken.

1.4 Bij aanvang van het project/per fase is een analyse gemaakt van de **benodigde competenties** binnen het team voor een succesvolle uitvoering van het project. Deze competenties zijn terug te vinden in het projectteam.	Er is in de werkprocessen geen aandacht voor een analyse (op basis van bijvoorbeeld het stakeholderveld) welke competenties nodig zijn voor een succesvolle uitvoering van het project.	Individuele kwaliteiten van projectmanagers is goed (ruime ervaring en juiste competenties). Door het ontbreken van een analyse van de benodigde competenties vooraf wordt in de praktijk in het project onvoldoende invulling gegeven aan een aantal aandachtsgebieden, zoals rollen en competenties op het gebied van risicomanagement en communicatie.
2) Cultuur & gedrag		
2.1 Bij de aanvang van het project en bij elk van de opvolgende fasen zijn **gedragsregels** en/of afspraken vastgesteld binnen het projectteam die bijdragen aan een open projectcultuur	In de voorbeeldagenda projectstartup (PSU) als onderdeel van de initiatief fase en format 1e bouwvergadering is er aandacht voor gedragsregels en werkafspraken.	In de projecten is in de projectstartup en/of in de eerste bouwvergadering van de realisatiefase aandacht voor werkafspraken binnen het projectteam. Dit is in lijn met de algemene werkprocessen van het RVB. --- Uit de projecten blijkt een wisselend beeld of de gedragsregels bijdragen aan de gewenste projectcultuur. In tegenstelling tot gedragsregels lijken zaken als natuurlijke klik of matchende samenwerkingsvorm tussen betrokken personen eerder doorslaggevend voor een open projectcultuur.
2.3 Er zijn duidelijke **escalatielijnen** (buiten het projectteam) aanwezig voor de verschillende disciplines binnen het projectteam.	Er is in de werkprocessen geen beschrijving van de escalatielijnen aangetroffen.	Uit de gehouden interviews blijkt dat escalatielijnen in een project niet formeel zijn vastgelegd. Ook zijn er geen escalatielijnen vastgelegd naar onafhankelijke rollen of functies binnen het RVB die bevoegd zijn tot het plegen van interventies in het project. In de praktijk wordt geëscaleerd naar de stuurgroep, leidinggevenden of hoger.

C.2. Strategie & doelstellingen

Evaluatiekader	RVB Processen	RVB Projecten
1) Risicobereidheid		
1.1 Op projectniveau ligt vast wat de **risicobereidheid is van het project** (hierbij kan gedacht worden aan de strategische en financiële risicobereidheid).	Er is in de werkprocessen geen procedure aangetroffen om op strategisch niveau de risicobereidheid van een project vooraf te bepalen en vast te leggen.	Bij de initiatie van de voorbeeldprojecten vindt financiering plaats op basis van high level eisen (wat willen we met het project bereiken). Gedurende deze fase zijn de strategische doelen nog breed en is er verminderd aandacht welk risiconiveau de financier (BZK) en de eigenaar (RVB) bereid zijn te nemen en welke maatregelen genomen worden indien risico's zich voordoen die de eventuele bereidheid overstijgen. Hierdoor ontbreekt het aan een strategisch risicokader dat aan het projectbudget wordt gekoppeld en tijdens het verloop van de initiatief fase operationeel kan worden uitgewerkt.
1.2 De risicobereidheid van het project is getoetst bij en afgestemd op de **risicobereidheid van de markt**.	Er is in de werkprocessen geen procedure aangetroffen om de risicobereidheid van het project te toetsen en af te stemmen op de risicobereidheid van de markt.	Consultatie bij de adviesverantwoordelijke(n) vindt veelal plaats na vaststelling van het budget. Door het ontbreken van een uitgewerkt programma van eisen ten tijde van de financiering en een kader voor risicobereidheid kan de risicobereidheid op dat moment in het project niet met de markt worden afgestemd. In de uitwerking van het programma van eisen en het bestek vindt toetsing en advies plaats bij externe experts op gebied van risico's en haalbaarheid.
2) Project doelstellingen		
2.1 Er is sprake van een eenduidige en afgebakende **project scope** met bijbehorend kwaliteitsniveau.	In de werkprocessen is beschreven dat de projectverantwoordelijke de scope afbakent. Dit gaat met name in op zaken als budgettering, inkoop en aanbesteding. De processen schrijven niet voor hoe te komen tot een eenduidige en afgebakende scope met afgebakend kwaliteitsniveau.	In de projecten is in de voorbereiding aandacht voor de integrale projectscope en wordt ook een bewuste keuze gemaakt voor een bepaald kwaliteitsniveau. Afbakening van de projectscope tussen de stakeholders waarin de scope wordt vertaald naar de diverse verantwoordelijken is een aandachtspunt en leidt tijdens de realisatiefase regelmatig tot onduidelijkheid wie waarvoor precies verantwoordelijk is.

2.2 De **projectdoelstellingen** (s/t/g/r) zijn haalbaar, in balans en vormen een integraal geheel.	Er zijn in de werkprocessen geen ondersteunende tools of methodieken aangetroffen om tot haalbare projectdoelstellingen te komen die in balans zijn en een integraal geheel vormen. Wel zijn de GROTIK beheersaspecten beschreven waarbinnen wordt gestuurd in een project (Geld, Risico's, Organisatie, Tijd, Informatie, Kwaliteit). Beheersing is alleen mogelijk wanneer de gestelde doelen ook haalbaar zijn.	Het proces voor specialistische en bijzondere projecten is zo ingericht dat bij verfijning van de projectdoelstellingen geen aanpassing van het budget meer mogelijk is (wordt als zodanig ervaren). De haalbaarheid op de aspecten tijd en kwaliteit (oplossingsrichting en ontwerp) van het project wordt door vroegtijdige vaststelling van het budget tijdens de gehele initiatieffase immers ondergeschikt aan het budget waardoor geen sprake is van een balans en een integrale benadering van de doelstellingen.
2.3 Er is een **totaal planning** (planning voor zowel de aanbestedingsfase als voor de realisatiefase) aanwezig met daarin eventuele kritieke paden, afhankelijkheidsrelaties en risicobuffers.	Binnen de geldende werkprocessen is een planning onderdeel van de ontwerpfase. Een vaste methodiek om tot een integrale planning met daarin eventuele kritieke paden, afhankelijkheidsrelaties en risicobuffers (koppeling met risicodossier) is niet teruggevonden in de RVB-processen.	Projecten sturen op tijd en geld. De geanalyseerde projecten maken daarvoor echter geen gebruik van een totaal planning waarin eventuele kritieke paden en afhankelijkheidsrelaties in de planning en risicobuffers in tijd, geld of kwaliteit zijn opgenomen. Projecten worden wel gefaseerd gepland middels een definitiefase, voorlopig en definitief ontwerp, bestek en aanbesteding richting uitvoering en oplevering. Gedurende het verloop krijgt de kwaliteit en de tijdsplanning steeds meer vaste vorm.
2.4 Er is een **onderbouwd budget** (kostenraming) aanwezig, inclusief risicoraming en post onvoorzien	De mate van onderbouwing en detaillering van het budget benodigd voor de financiering wordt niet in de processen beschreven. In de processen wordt in de ontwerp- en aanbestedingsfase wel aandacht besteed aan de onderbouwing en toetsing van de kwaliteit, klantvraag, en marktvraag; maar zonder specifieke procesmatige invulling ten behoeve van budgetonderbouwing. Offerteverzoeken moeten worden samengesteld in DocGen, waarin het maken van een plan en het ramen van de bijbehorende investeringskosten wordt gefaciliteerd.	Ten tijde van de financiering is de mate van onderbouwing van het budget onvoldoende diepgaand om met zekerheid te stellen dat de financiering afdoende is om het project te realiseren. Bijstelling van het initiële budget dat als uitgangspunt dient voor de uitvoering van het project, leidt niet altijd tot een aanpassing van de beoogde projectdoelstellingen, noch tot voorzieningen in de risicosfeer. Bij de start van het project leidt dit tot onduidelijkheid over de scope en in de ontwerpfase tot knelpunten bij de onderbouwing van de kwaliteit ten opzichte van de beschikbare middelen. Hierbij kan er ook sprake van zijn dat er onderdelen uit het programma van eisen worden "bezuinigd" die later als meerwerk alsnog moeten worden uitgevoerd. In lijn met de geldende werkprocessen is een kostenraming onderdeel van het offertetraject aan de klant. Hierin is een post onvoorzien opgenomen, maar (een link met) een risicoraming ontbreekt hierbij. Op de juistheid en de consistentie van de kostenramingen van het project en de planning wordt een contra-expertise uitgevoerd door kostendeskundigen van het RVB

		Ook kan het voorkomen dat tijdens de uitvoering van het project de financiering (en daarmee het beschikbare budget) onder druk komt te staan door onzekerheid van externe financieringsdelen (MEF-fonds en/of inbreng financiering gebruiker). In deze gevallen anticipeert het RVB adequaat door alternatieve onderbouwingen op te stellen en met de gebruiker af te stemmen. Voor specialistische en bijzondere projecten wordt dezelfde werkwijze en omvang gehanteerd voor het bepalen van risicovoorzieningen en de post onvoorzien als voor reguliere projecten.
3) Scenario analyse op projectscope		
3.1 Per projectfase wordt een **scenario analys**e uitgevoerd (op de projectdoelstellingen: waliteit/tijd/geld/risico's).	De werkprocessen voorzien in een beschrijving hoe de adviesverantwoordelijke het marktaanbod en extern advies voorbereid en formuleert. Er is geen verdieping aangetroffen die aangeeft hoe tot meerdere oplossingsrichtingen te komen, gericht op risico's of impact op tijd en kwaliteit.	Bij meerdere projecten is in de voorbereidingsfase een technisch vooronderzoek naar de haalbaarheid van oplossingen aangetroffen waarin rekening wordt gehouden met de impact op het object. In dit vooronderzoek wordt tevens rekening gehouden met verschillende (technische) oplossingsrichtingen ('kwaliteitsniveaus').

C.3. Risicomanagement

Evaluatiekader	RVB Processen	RVB Projecten
1) Risico identificatie; prioritering; actualisatie		
1.1 Per projectfase wordt een **risicoanalys**e gemaakt, inclusief kans van optreden en impact op de elementen scope, tijd en geld.	De algemene werkprocessen van het RVB geven aan dat er een risicoanalyse moet worden uitgevoerd. Een verdere specificatie van de timing en diepgang van de risicoanalyse wordt niet voorgeschreven. Ter illustratie is de RISMAN-methodiek opgenomen. Deze methode kent de elementen: kans van optreden en impact op de onderdelen geld/ tijd/ kwaliteit/veiligheid/omgeving. Er is geen procesbeschrijving aanwezig die (actief) gebruik van de RISMAN-methodiek stimuleert.	In de voorbereidingsfase van de projecten wordt een risicoanalyse uitgevoerd gericht op de realisatiefase. Daarmee zijn de projecten in lijn met de voorgeschreven RVB-processen. Een risicoanalyse per projectfase (voorbereidingsfase en aanbestedingsfase) is niet aanwezig. Daarnaast kent de uitgevoerde risicoanalyse niet altijd de diepgang in lijn met de RISMAN-methodiek. De risico's zijn inhoudelijk globaal van aard en in verschillende gevallen ontbreekt een kwantificering naar euro's.
1.2 De verschillende risico's uit de risicoanalyse worden **geprioriteerd** op basis van impact en kans van optreden.	De RISMAN-methodiek biedt de mogelijkheid om risico's te prioriteren op basis van de bovengenoemde elementen.	De aanwezige risicoanalyses benoemen "toprisico's" op basis van een zogenaamde risicoscore. De risicoscore wordt bepaald op basis van kans x gevolg.

1.3 De risicoanalyse wordt op reguliere basis geactualiseerd (**actief beheer**), in ieder geval bij elke faseovergang en bij het manifesteren van (nieuwe) risico's.	De *handreiking risicosessie* geeft aan dat de frequentie en omvang van het tussentijds monitoren van risico's en eventuele bijsturing de verantwoordelijkheid is van de Projectmanager. De algemene processen geven geen verdere handreikingen voor het actualiseren van de risicoanalyse. Het actief beheer zoals wij conform het evaluatiekader zouden verwachten, regulier updaten van de analyse op basis van faseovergang of bij het manifesteren van risico's, is niet aanwezig.	In verschillende projecten zien we een update van de geïdentificeerde risico's bij aanvang van de realisatiefase. Daarnaast worden de toprisico's gedurende de realisatiefase op regelmatige basis behandeld in de PVG's en bouwvergaderingen. De projecten voldoen daarmee aan de door het RVB voorgeschreven processen. Het actief beheer zoals wij conform het evaluatiekader zouden verwachten, regulier updaten van de analyse op basis van faseovergang of bij het manifesteren van risico's, is niet aanwezig. Daarnaast maakt het globale niveau van de risicoanalyse zoals omschreven onder punt 1.1 van deze paragraaf het lastig om een goede actualisatie van risico's uit te voeren.
2) Risicorespons / maatregel		
2.1 Voor alle geïdentificeerde risico's in het risicodossier is benoemd op welke **wijze het risico wordt beheerst** (mitigeren, accepteren, overdragen, reduceren) en door wie (eigenaar, markt versus RVB).	De RISMAN-methodiek biedt ruimte om een actiehouder, verantwoordelijke en beheersmaatregel te koppelen aan een risico.	De in de projecten aangetroffen risicoanalyses zijn voorzien van een koppeling met een actiehouder, verantwoordelijke en beheersmaatregel.
2.2 Indien relevant zijn de kosten / **financiële gevolgen** van elk van de beheersmaatregelen in kaart gebracht en verwerkt **in de kostenraming** van het project.	De werkprocessen dan wel de RISMAN-methodiek voorzien niet in het kwantificeren van beheersmaatregelen. Verder wordt in de werkprocessen geen koppeling gemaakt tussen gekwantificeerde risico's en de kostenraming van een project.	In het merendeel van de projecten vindt geen kwantificering van beheersmaatregelen plaats. Daarmee is er tevens geen koppeling aanwezig tussen de kosten van de beheersmaatregel en de kostenramingen.
2.3 Het risicodossier (analyse + beheersmaatregelen) in combinatie met de projectdoelstellingen is voorafgaand aan de en tijdens de aanbesteding **getoetst in de markt.**	In de werkprocessen is geen procedure aangetroffen voor het, voorafgaand aan en tijdens de aanbesteding, toetsen van risico's in de markt.	Er is geen markttoetsing van risico's aangetroffen in de projecten. Bij meerdere projecten zien we dat de markt tijdens de aanbestedingsfase is uitgedaagd om voor geïdentificeerde risico's beheersmaatregelen te benoemen.
3) Risico portfolio aanpak		
3.1 Er is een **portfolio aanpak** aanwezig op het gebied van risicomanagement voor specialistische en bijzondere projecten. Deze portfolio aanpak geeft inzicht in de belangrijkste risico's en uitdagingen inherent aan dit type projecten.	In de werkprocessen is geen specifieke aanpak opgenomen voor specialistische en bijzondere projecten. De beschreven RISMAN-methodiek geeft de standaard risico-items weer.	Uit de verschillende projectanalyses blijkt dat er geen specifieke aanpak is voor het risicomanagement in specialistische en bijzondere projecten. Het onderling ophalen van kennis en ervaring vindt in beperkte mate plaats daar projectmanagers niet dedicated zijn op "typen" projecten.

C.4. Review en herziening

Evaluatiekader	RVB Processen	RVB Projecten
1) Wijzigingenproces		
1.1 Er zijn (contractueel) procedures vastgelegd voor het doorvoeren van (mogelijke) **wijzigingen** in de projectdoelstellingen. In deze procedures is vastgelegd dat een impactanalyse (T-G-K) wordt gemaakt per wijziging.	In de werkprocessen zijn geen procedures vastgelegd hoe om te gaan met wijzigingen in de projectdoelstellingen tijdens de ontwerp- en/of realisatiefase. Wel is middels een memo *Wijziging Procedure meer minderwerk 2006* vastgelegd dat extra wensen met consequenties voor de GROTIK verplichte vastlegging van instemming klant benodigd is voor de meerwerkofferten voor klantwensen buiten de offerte 2 afspraak. Deze afspraken kunnen leiden tot toegestane budgetverhoging, indien de ruimte binnen het huidige budget ontbreekt. Schriftelijk akkoord van klant (met mandaat) is hiervoor nodig.	Wijzigingen zijn eerder regel dan uitzondering voor specialistische en bijzondere projecten. Het RVB stemt deze actief af met de gebruiker en onderzoekt aan de hand van externe toetsing wat de technische en financiële impact is van deze wijziging. Vanuit haar klantgerichtheid doet het RVB er vervolgens alles aan om de wijziging in de budgettaire ruimte in te passen. De impact van een wijziging op de integrale risico's wordt niet in kaart gebracht. Bij meerdere projecten zien we terug dat goedkeuring van de stuurgroep noodzakelijk is voor bijstelling van het financiële kader.
2) Review van performance & kwaliteit		
2.1 Er zijn procedures vastgelegd voor het uitvoeren van **collegiale toetsingen, second opinions en/of marktconsultaties.**	Ten aanzien van het programma van eisen en de daaruit voortvloeiende ontwerpen en offertes wordt voorzien in review- en toetsmomenten door interne en externe kostendeskundigen en adviseurs onder leiding van de projectverantwoordelijke. Een werkwijze voor toetsingen (intern of in de markt) en/of second opinions in geval van wijzigingen tijdens de realisatie van het project zijn niet aangetroffen.	Een interne contra-expertise op het ontwerp en bij de kostenraming alsmede een review bij de nazorgovereenkomst wordt standaard uitgevoerd. Bij meerdere projecten zien we indien nodig contra-expertise terug vanuit de Rijksbouwmeester en/of een extern adviesbureau.
2.2 Na oplevering van het project is een **projectevaluatie** gemaakt. In deze projectevaluatie is vastgelegd of de projectdoelstellingen zijn behaald en wat de lessons learned zijn van het projectteam.	In de werkprocessen is geen vermelding aangetroffen naar een projectevaluatie.	In een deel van de projecten is een gespreksverslag van een klantevaluatie aangetroffen. Hierin is aandacht voor de ervaringen van de klant en mogelijke verbeterpunten. Een interne evaluatie vanuit het projectteam is niet aangetroffen noch voor de wijze waarop leerpunten voor andere specialistische en bijzondere projecten worden geborgd.
2.3 Er is een **lessons learned dossier** aanwezig voor specialistische en bijzondere projecten, waarin de leerlessen uit de verschillende reeds uitvoerde specialistische	In de werkprocessen is geen vermelding aangetroffen naar een lessons learned dossier.	Uit de project documentatie en gehouden interviews is gebleken dat er geen lessons learned dossier aanwezig is voor specialistische en bijzondere projecten. Het centraal of decentraal inbedden van leerpunten in de processen of actieve overdracht naar collega's die

en bijzondere projecten zijn verzameld en geborgd ten behoeve van het lerend vermogen in de organisatie		aan een nieuw bijzonder en specialistisch project starten is hierdoor beperkt.

C.5. *Informatie, communicatie en rapportage*

Evaluatiekader	RVB Processen	RVB Projecten
1) Technologie en systemen		
1.1 De projectcontroller heeft inzicht in **budget versus realisatie** cijfers.	De werkprocessen beschrijven een Business Intelligence (BI) Dashboard binnen het financiële systeem (een Oracle omgeving), waarin een weergave van projectinformatie mogelijk is. In deze Oracle omgeving worden projecten aangemaakt, projectkosten geboekt en projectfacturen aangemaakt.	De projecten maken in lijn met de werkprocessen gebruik van de voorgeschreven Oracle omgeving voor het monitoren van budget versus realisatiecijfers en het boeken van de projectkosten. Budget versus realisatiecijfers uit deze tool worden op totaalbasis weergegeven in de PVG's.
1.2 De systemen bieden een realistische **financiële prognose** van de toekomstige uitputting.	De hierboven beschreven Oracle omgeving biedt geen mogelijkheid om financiële prognoses te genereren en/of om inzichten van de uitputting te verkrijgen anders dan op hoofdpostniveau.	Bij gebrek aan aanwezige tools maken de projecten gebruik van separate Excel modellen om beter inzicht te krijgen in de (te verwachten) uitputting van het budget. Hier zijn geen standaard tools of werkprocessen voor ingericht.
1.3 Wijzigingen in het projectbudget en realisatie worden (automatisch) **verwerkt in het risicodossier**.	In de werkprocessen is geen koppeling tussen wijzigingen in het projectbudget en het risicodossier aangetroffen.	In de projecten is geen koppeling tussen het projectbudget en het risicodossier aangetroffen en vice versa. Ook in geval van wijzigingen (in kwaliteit of in risico's) vindt geen wisselwerking plaats tussen kosten en risico's. Ook handmatig wordt de informatie niet met elkaar verbonden en integraal inzichtelijk gemaakt.
2) Communicatie		
2.1 Er is een **intern project-communicatieplan** aanwezig, het communicatieplan faciliteert informatiedeling en strategische communicatiemomenten binnen het projectteam.	Een communicatieplan en/of de rol van de communicatieafdeling is niet opgenomen in de werkprocessen. Wel is er een PVG-leidraad aanwezig voor de periodieke project voortang gesprekken (PVG's) tussen IPV-er en leidinggevende.	Zoals in hoofdstuk 2 opgenomen is vanuit de bijzondere dynamiek en samenwerking met de gebruiker en het omgevingsveld een adequate communicatie gewenst. Specifieke ondersteuning of advies op dit gebied rond strategische mijlpalen of risicovolle momenten heeft niet plaatsgevonden.
2.2 Er is een **extern communicatieplan** aanwezig waarin per stakeholdergroep de verschillende communicatiemiddelen uiteen zijn gezet.	Een communicatieplan en/of de rol van de communicatieafdeling is niet opgenomen in de werkprocessen.	Specifieke aandacht wanneer en de wijze waarop naar stakeholdergroepen wordt gecommuniceerd is in de meeste projecten niet vastgelegd.

	~	Bij een van de projecten zijn communicatieprotocollen en communicatievergaderingen aangetroffen met daarin aandacht voor persdagen, nieuwsbrieven, rondleidingen en externe communicatie rondom geraamde kosten.
3) Rapportage		
3.1 Het projectteam maakt op reguliere basis **projectrapportages**, dit betreft in ieder geval de volgende rapportages: - Risicorapportage - Budget/realisatierapportage (financiële rapportage / uitnutting van voorzieningen) - Voortgangsrapportage (actualisatie project ten aanzien van T/G/K/R)	Er zijn geen procedures of richtlijnen aangetroffen voor het op reguliere basis delen van projectrapportages en financiële inzichten. Voor vergaderen en overleggen zijn wel o.a. de volgende formats aanwezig: - Agenda project startup - Projectinitiatiedocument - Handleiding 1e bouwvergadering - PVG's (inclusief bijbehorende leidraad) - RISMAN analyse - Nazorgovereenkomst	De projecten opereren in lijn met de algemene werkprocessen van het RVB. Binnen elk project worden onderling afspraken gemaakt over projectrapportages. In de projecten vinden we o.a. periodieke PVG's met daarin budget vs realisatie op hoofdniveau, verslaglegging van de stuurgroep, verslagen van bouwvergaderingen en memo's terug volgens een vast format. Een reguliere en periodiek herijkte risicorapportage hebben we niet aangetroffen.

D. Uitwerking benchmark organisaties

D.1. Governance & cultuur

- *Taken, rollen en verantwoordelijkheden:* De benchmark organisaties hebben een standaard governance-opzet voor de uitvoering van projecten. In de governance-opzet wordt een splitsing gemaakt tussen de taak "managen van de ontwikkeling" en de taak "managen van het project". Het managen van de ontwikkeling ziet toe op het organisatorisch en contractmanagement, waaronder stakeholdermanagement en de verantwoordelijkheid voor verantwoordingsrapportages. Het managen van het project ziet toe op het (bouw)technisch management van het project (gesprekspartner voor de aannemende partijen). Daarnaast zijn diverse rollen ingeregeld die betrekking hebben op het managen (op een controlerende maar ook enthousiasmerende manier) van risico's en het beheersen van de financiën en de kwaliteit.

- *Stakeholderanalyse:* Aandacht en onderkenning van het belang van stakeholdermanagement ligt opgesloten in het benoemen van een separate rol. De aanpak verschilt van het uitvoeren van een uitgebreide stakeholderanalyse bij aanvang van het project tot en met vastlegging van de verantwoordelijkheden en communicatielijnen die met de belanghebbenden wordt afgesproken. Op basis van de stakeholderanalyse wordt een relatie met het risicodossier gemaakt en vindt een kwantitatieve vertaling plaats.

- *Competenties:* Door de veelheid en diversiteit aan competenties (vaardigheden en kennis) die nodig is voor het succesvol uitvoeren van projecten is onderkend dat dit zowel in de aansturing als in de ondersteuning in meerdere rollen moet worden ondergebracht. De rolverdeling kent een heldere governance structuur en een taakopvatting die is gericht op stimuleren in plaats van controleren ondersteunt met methoden en systemen voor bijvoorbeeld risicomanagement en verificatie van kwaliteit bevordert de samenwerking. Binnen de benchmark organisaties worden de meer softe competenties als communicatie, beïnvloeden en faciliteren als sleutel beschouwd tot het succesvol realiseren van een project. Deze competentie wordt vervat in de rol ontwikkelmanager.

- *Escalatielijnen: W*anneer via de reguliere projectrolverdeling aandachtspunten ontstaan waarover geen gezamenlijke overeenstemming kan worden bereikt, hebben ondersteunende rollen zoals kwaliteitsbewaking (kostenramer, manager kwaliteit) en projectbeheersing (manager beheersing, controller) vanuit hun functiebeschrijving de mogelijkheid om in de lijn te escaleren naar een functie te escaleren die invloed kan uitoefenen op het projectbesluit. Dit gebeurt voornamelijk wanneer risico's niet worden onderkend (met gevaar voor kostenoverschrijding) of bepaalde procedures niet correct worden opgevolgd met potentiele risico's tot gevolg.

D.2. Strategie & doelstellingen

- *Projectdoelstellingen:* Binnen de benchmark organisaties valt het op dat er weinig tot geen problemen worden ervaren op het gebied van het definiëren van het project en het bepalen van de projectscope. Dit feit wordt gedreven door twee verschillende invalshoeken. Enerzijds vanuit een commercieel gedreven doelstelling waarbij de projectscope wordt gedomineerd door de exploitatiemogelijkheden in relatie tot de levensduur van de opgeleverde kwaliteit in het project (anders gezegd het rendement van het project). Anderzijds doorlopen de benchmark organisaties een uitgebreide initiatieffase met als doel het definiëren van een eenduidige projectscope op de elementen tijd, geld en kwaliteit en een heldere verdeling wie daarbinnen welke verantwoordelijkheid heeft voor het halen van de doelstellingen. Hierbij wordt net zoals bij het RVB gewerkt met een aanpak die is gericht om te komen van inzicht op hoofdlijnen tot een gedetailleerd ontwerp. Onderscheidend is dat per stap in de initiatieffase budget wordt vastgesteld en de financiering en daarmee het projectbudget definitief (taakstellend) wordt gemaakt als resultante van de initiatieffase.

- *Risicobereidheid:* De strategische verkenning kent voor elke benchmarkorganisatie andere uitgangspunten. Zo zal sloop & nieuwbouw voor de ene partij een realistische afweging kunnen zijn ten opzichte van renovatie terwijl dat voor de ander vanuit hun missie geen optie is en veel meer ligt opgesloten of ze de ontwikkeling wel of niet moeten kopen. Voor alle organisaties geldt dat vanaf deze verkenningsfase risicobereidheid een grote rol speelt. Welke opties en oplossingsrichtingen zijn er en welke risico's ben ik bereid te nemen. Na een gekozen oplossingsrichting waarvoor de haalbaarheid wordt onderzocht geldt naast hierboven genoemde rendementsafwegingen gedurende de initiatieffase onverminderd het in de gaten houden van deze risicobereidheid en hoe risico's te mitigeren (spreiden over partijen, ophogen van benodigde budget en creatief onderzoeken van alternatieve mogelijkheden of gewoon een bepaalde functionaliteit niet opnemen). Indien tijdens de initiatieffase wordt onderkend dat een ontwikkeling niet realistisch is zal hiervoor geen projectbesluit worden aangeboden.

- *Onderbouwd budget:* Het belangrijkste verschil tussen de wijze van budgetteren tussen de benchmark organisaties en het RVB is dat de oplossingsrichting en het ontwerp leidend zijn voor het budget in plaats van andersom. De oplossingsrichting bepaalt mede het budget door de exploitatie- of maatschappelijke voordelen af te wegen tegen het benodigde aanpassingsniveau (optimale renovatie of volstaan andere minder uitgebreide renovatiealternatieven tot mogelijk zelfs onderbrengen onder onderhoudsactiviteiten en budget). Tijdens de eerste stappen van de initiatiefase worden budgetten als globaal beschouwd waarbij de aanpak erop is gericht om gedurende de initiatieffase per stap een steeds meer onderbouwd (kwaliteit, tijd en risico's) inzicht te krijgen in het budget. Per stap vindt besluitvorming plaats waarin beleid, doelstelling en financiën samenkomen, resulterend in een definitieve onderbouwing van de benodigde investering aan het eind van de initiatieffase dat aan het projectteam wordt meegegeven.

- *Planning:* Ten aanzien van planning in *tijd* zijn geen aanvullende bevindingen uit de gesprekken naar voren gekomen ten aanzien van eventuele aandachtspunten binnen het RVB.

D.3. Risicomanagement

- *Risicoanalyse en actualisatie van risico's:* In de verschillende benchmark organisaties zien we een risico-aanpak gericht op het in de initiatief fase reeds mitigeren van risico's. Risicomitigatie vindt plaats door grondig vooronderzoek door interne en externe deskundigen. Als succesfactor voor het mitigeren van risico's wordt gedefinieerd de 'lessons learned' uit eerdere projecten en inbreng van expertise uit verschillende rollen met ieder een eigen blik op risico's waardoor het analyseren van risico's een levend geheel is waar eenieder invloed op uitoefent. Dit houdt onder andere in dat hiervoor een bepaalde stimulans nodig is die het beste kan worden georganiseerd vanuit een bepaalde rol. Dit varieert van een manager beheersing in het project tot een onafhankelijk controller of een kwaliteitsmanager die de risicoanalyse en de actualisatie daarvan op periodieke momenten of mijlpalen organiseert en levend houdt. De resultaten van de risicoanalyse en actualisatie vinden hun weg naar een vertaling in de budgetten al dan niet op geautomatiseerde wijze via een koppeling met de projectactiviteiten en vertaling naar de posten risico-opslag (voorzien onvoorzien).

- *Toetsing risicodossier markt:* Op basis van de benchmark kan geconcludeerd worden dat alle organisaties de projectrisico's (en risicoverdeling) toetsen bij de markt en door interne kostendeskundigen laten controleren. Voor het uitvoeren van deze toetsing zien we twee werkwijzen. De eerste betreft het tijdens de aanbesteding als criterium uitvragen van een aanpak op specifieke projectrisico's. Op deze wijze krijgt de aanbesteder beeld bij de mate waarin de aanbieder de problematiek van het voorliggende project begrijpt. Dit kan gepaard gaan met een zogenaamde dialoogfase waarin partijen de mogelijkheid hebben om naast reeds onderkende projectrisico's in de aanbesteding zelfstandig projectrisico's ter tafel te brengen en indien wenselijk de risicoverdeling aan te passen. De andere werkwijze betreft het vanuit co-makerschap reeds in de initiatieffase betrekken van de marktpartijen die ook beoogd zijn voor de uitvoering. Door in de risicoverdeling vooraf bepaalde risicogebieden (vanuit risicobereidheid) bij de co-maker te beleggen, vindt een adequate markttoets plaats waar in onderling overleg kan worden besloten om specialistische marktpartijen voor specifieke risico's te betrekken.

  De wijze waarop marktpartijen (en stakeholders) zijn betrokken in de totstandkoming van het budget en de benoemde kwaliteit vormt een vast onderdeel van de beheersingssystematiek.

- *Portfolio risico aanpak:* De verschillende benchmark organisaties geven aan dat het karakter van het vastgoed (monumentaal en van cultuurhistorische waarde) vraagt om een meer programmagerichte aanpak. Het doel van een programmagerichte aanpak is tweeledig. Enerzijds het ontwikkelen van een projectmethode en inrichting die rekening houdt met de bijzondere karakteristieken van het bezit en anderzijds het stimuleren en borgen van kennisdeling binnen het programma door bijvoorbeeld een database met onderzoeks- en calculatieresultaten voor dergelijke projecten bij te houden waarop kan worden gesteund, kennissessies te organiseren en risico- en aanbestedingsdossiers te delen.

D.4. Review & herziening

- *Wijzigingenproces:* Op basis van de benchmarkgesprekken blijkt dat de meer rendement gerichte organisaties geen formeel wijzigingsproces hanteren. Wijzigingen worden bij de ontwikkelmanager ingebracht en als die leiden tot meerwerk moeten deze net zoals bij het RVB geldt binnen de gestelde budgetten worden opgelost. De oplossing wordt dan gezocht in minderwerk op andere projectonderdelen of aanwending van het budget onvoorzien. Indien de opgetelde wijzigingen leiden tot budgetoverschrijding, moet dit onderbouwd worden voorgelegd om eventueel aanvullende investeringsruimte vrij te krijgen. Dit is binnen de organisaties ongebruikelijk en voorbeelden op dit punt liggen in het vlak van veranderde wettelijke eisen of overmacht. Wijzigingen vanuit gebruikers of vanuit de geldende bouwnormen leiden vanuit een grondig doorlopen initiatieffase niet tot budgetoverschrijding. De publiek gerichte organisaties kennen een formeel wijzigings- en goedkeuringsproces. In de projectrealisatie zijn er altijd wijzigingen, vaak veroorzaakt door nadere technische uitwerkingen en veranderende gebruikerseisen. Wijzigingen moeten binnen het projectbudget worden opgevangen.

- *Collegiale toetsing & second opinions*: De benchmark organisaties maken gedurende de verschillende projectfasen gebruik van collegiale en externe toetsing. Deze toetsing is onderdeel van de risicomitigatiestrategie. De publieke benchmark organisaties kennen daarbij een structuur met verschillende formele reviews. Deze reviews zijn in feite een collegiale toetsing op het projectdossier, zowel op gebied van proces als inhoudelijk op de voorgestelde kwaliteit, oplossingen en budget. Een “groen” oordeel op het betreffende onderdeel van het projectdossier is randvoorwaardelijk voor het project om door te gaan naar de volgende projectfase. Per stap in de initiatieffase ontstaan daardoor zogenaamde gates waarin niet eerder tot een beslismoment wordt overgegaan alvorens dergelijke toetsmomenten zijn afgerond en volledig zijn bevonden (inbedding in risicodossier en eventuele vertaling in budget) door de betreffende functionaris.

- *Project evaluaties en lessons learned dossier:* In de benchmark organisaties worden geen formele projectevaluaties uitgevoerd die tevens worden vastgelegd. Het doel van evaluaties om te leren wordt meer onderkend in de werkwijze waarin kennis wordt gedeeld, systemen up to date worden gehouden die ook door andere projecten worden gebruikt en methoden worden uitgebreid. Hierdoor bestaat er geen formeel ‘lessons learned dossier’. De meer programmagerichte aanpak zoals hierboven en in paragraaf 4.2.3 omschreven leidt volgens deze organisaties tot het (automatisch) delen van kennis. Bij oplevering van een project en vanuit de betreffende rollen in de lijn vinden kennissessies plaats met als doel het breed delen van lessons learned. Deze kennissessies kunnen worden eveneens worden gezien als een projectevaluatie. Ook worden lessons learned van buiten betrokken door actieve deelname aan seminars en opleidingen (van projectaansturing tot en met analysemethoden en calculaties specifiek voor de uit te voeren bijzondere en specialistische projecten). Tijdens het project wordt met stakeholders op regelmatige basis afgestemd hoe ieder zijn rol ervaart en of leer- en verbeterpunten aanwezig zijn.

D.5. Informatie, communicatie & rapportages

- *Budget vs realisatie cijfers:* op dit punt zijn geen aanvullende bevindingen aangetroffen ten opzichte van het RVB. Ten minste op hoofdpostenniveau is inzicht in het budget en de gerealiseerde cijfers.

- *Financiële prognoses:* Slecht bij één benchmarkorganisatie biedt het financieel-administratief systeem ook de mogelijkheid tot het opstellen van prognoses ten opzichte van het budget en de realisatiecijfers. Bij de twee andere organisaties wordt eveneens gewerkt met realistische prognoses, in lijn met het RVB wordt hiervoor in de praktijk een separaat systeem gebruikt om prognose inzichten te verkrijgen waarbij een harde koppeling met de financiële administratie ontbreekt.

- *Systeemkoppeling:* In aanvulling op bovenstaande hebben we tijdens het benchmarkonderzoek de mogelijkheid aangetroffen om het vastgelegde en gekwantificeerde risicodossier te koppelen aan de activiteiten en begroting. Hierdoor ontstaat systeemtechnische samenhang en traceerbaarheid tussen de risico's enerzijds en de activiteiten en budgettering anderzijds.

- *Projectrapportage:* In alle benchmark organisaties wordt net zoals bij het RVB een bepaalde standaard van projectrappertering voorgeschreven (variërend van periodieke financiële rapportages en overzichten van wijzigingen tot en met een vaste voortgangsrapportage projectupdates en beslissingsondersteunende rapportages). Naast deze periodieke rapportages kunnen projecten vrij aanvullende onderliggers opstellen ter ondersteuning van vragen en rapportages.

- *Communicatieplan:* inherent aan het verdelen van taken over diverse rollen in de aansturing van het project krijgt interne en externe communicatie een prominente rol. Deze wordt veelvuldig gelinkt aan de stakeholderanalyse en de afspraken die daaruit met belanghebbenden voortvloeien. In meerdere gevallen wordt genoemd dat het op orde hebben van adequate communicatie (plannen en inregelen) een kritieke succesfactor is voor het slagen van het project en in de praktijk een potentieel struikelblok is (je hebt nu eenmaal niet altijd het gedrag en impact van uitingen van anderen in de hand). Los van het al dan niet hebben van een plan vormen het op elkaar afstemmen van de processen, rolverdeling en overleggremia een belangrijk uitgangspunt ter bevordering van een zo optimaal mogelijke communicatie.