



**Betuweroute**  
kennis

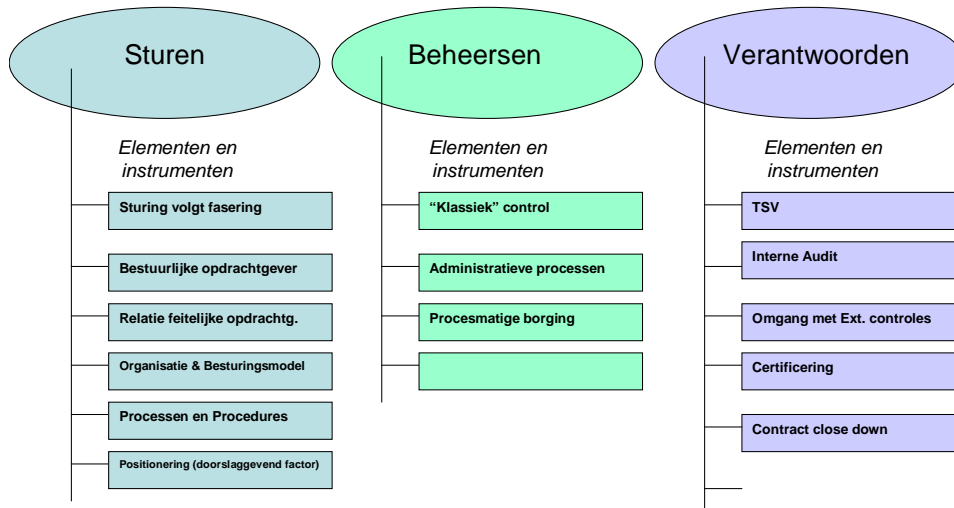
## Lezingencyclus Projectbeheersing Betuweroute **Een visie onder Projectbeheersing**

Het tempo waarin onze samenleving verandert en zich ontwikkelt en de complexiteit van deze samenleving maakt dat kennis voor organisaties steeds belangrijker wordt. Naast de traditionele productiefactoren arbeid, kapitaal en grondstof is kennis inmiddels erkend als vierde productiefactor. Daarmee is het een belangrijk aandachtspunt voor management van organisaties. Dat geldt dan ook zonder enige twijfel voor een kennisintensieve organisatie als de PoBr. Goed georganiseerd en verankerd kennismanagement zorgt in een organisatie voor de verbetering van doelmatigheid en doeltreffendheid van de bedrijfsvoering. Dat geldt zowel voor de interne organisatie als voor de organisatie en haar omgeving. De projectorganisatie Betuweroute is zich bewust van het belang van kennismanagement en van de kwaliteit van gegevens, informatie en kennis. Reden dat de projectbeheersing van de Betuweroute nader is bekeken en het thema is van de lezingencyclus.

### *Robuust sturen, beheersen en verantwoorden*

Sinds 2000 heeft de Projectorganisatie Betuweroute systematisch aandacht besteed aan het werkveld Projectbeheersing, onderverdeeld in Finance & Control, Planning & Risicomanagement, Documentatie- en Informatievoorziening, HRM en Kwaliteitsborging. Vanuit deze systematische aandacht. Zowel vanuit de eigen behoefte om de doelstellingen van het project binnen de gestelde grenzen te behalen als uit de druk vanuit de omgeving is geleidelijk een systeem ontstaan met een groot aantal maatregelen waarmee het project ook daadwerkelijk kan worden beheerst. De Algemene Rekenkamer heeft daar al verschillende malen positief over geadviseerd in de rapportages die in de afgelopen jaren zijn gemaakt naar aanleiding van verschillende politieke discussies. Daarnaast was de Tijdelijke Commissie Infrastructuur o.l.v. Duijvestein ook tevreden over de uitvoering van de projectbeheersing.

Het stelsel aan maatregelen zoals dat thans fungeert, is niet het resultaat van een welbewust ontwerp. Het is een zorgvuldig opgebouwd geheel, met telkens aanvullingen en ontwikkelingen om antwoord te geven op de gestelde vragen. Het vormt nu echter wel een geheel, waar anderen hun voordeel mee kunnen doen.



### Filosofie

Projectbeheersing bij een groot meerjarig infrastructuurproject zoals de Betuweroute bestaat uit drie samenhangende aspecten. Het gaat hierbij om sturen, beheersen en verantwoorden, onderverdeeld in elementen en instrumenten (zie figuur boven). Het systeem van projectbeheersing zoals dat binnen de Betuweroute functioneert wordt mede bepaald door de aard van het project (een uitvoeringsorganisatie), door de omgeving (een uiterst ondoorgrondelijk bestuurlijk complex) en door de manier waarop de projectorganisatie meespeelt (de cultuur, het commitment of het gevoel). Vooral commitment is een doorslaggevend factor, want zonder betrokken deelnemers is een organisatie machteloos. Een projectorganisatie, en dus ook de projectbeheersing binnen die projectorganisatie, is en blijft uiteindelijk mensenwerk.

Zoals gezegd is de filosofie voor de projectbeheersing niet aan de tekentafel ontworpen. In de loop van de tijd is deze ontstaan. De volgende elementen vormen nu de basis:

- o Projectbeheersing staat in dienst van de projectleiding, die in staat wil zijn altijd en op ieder tijdstip verantwoording af te leggen over de projectopdracht.
- o De primaire opdracht is om te 'bouwen'. Een robuust stelsel van projectbeheersing is een uitdrukking van de checks and balances binnen de organisatie.
- o Omdat de organisatie open en transparant naar buiten wil zijn, moet er ook intern openheid en transparantie heersen.

### De 6 dilemma's

Wanneer we vanuit de filosofie naar de praktijk kijken, zien we binnen projectbeheersing een aantal spanningvelden. Deze kunnen worden verwoord in een zestal dilemma's die hieronder zijn weergegeven. Elk van deze dilemma's zal in de workshopcyclus aan bod komen. Natuurlijk speelt niet elk dilemma overal een even sterke rol.

#### 1. Stabiliteit vs constante verandering

- o Conservatief zijn met het toepassen van nieuwe technieken:
- o Wat is de belasting van het primaire proces?
- o Liever geen innovatie op tools die gedurende het hele proces nodig zullen zijn (control, planning enz.)
- o Volgen van evolutie: ICT, risico management
- o Een buffer tussen politiek en uitvoering
- o In principe postieve houding t.o. innovatie in primaire proces:
- o Relatie opdrachtgever-opdrachtnemer is cruciaal

2. Van pionieren naar ProjectCloseDown
  - Er is spanning tussen creativiteit en gedegen afsluiting van het project
  - Toch: CCD hoort vanaf het allereerste begin een (bescheiden) plaats te krijgen
  - CCD is verantwoording voor over een langere periode
  
3. Functionele spanning tussen lijn en staf
  - Staf en lijn zijn verschillende werelden
  - Onderscheid lijn en staf is essentieel:  
Lijn is de baas – de staf is gezaghebbend
  - Lijn is een partij met standpunten en dus verplichtingen
  - Fasen van het project vragen aangepaste werkwijzen
  - Systeem van verplichtende normen versus aanpassing daarvan aan wijziging omstandigheden en inzichten
  - Niet alles proberen op te lossen binnen de eigen kaders
  - Meer aandacht voor het 'aantoonbaar' maken van eigen inspanningen
  
4. Bureaucratie vs slagvaardigheid
  - Er is altijd een mix tussen decentralisatie en centrale sturing.
  - Definitie van een basisfilosofie voor de projectbeheersing: structuur en cultuur gericht op het realiseren van de projectopdracht, inzicht en garanties voor de opdrachtgever
  - Samenhangende normvaststelling op strategisch niveau voor ieder beleidsterrein en voor sturing, beheersing en verantwoording
  - Topmodel voor organisatie en besturing
  - Als je alles controleert, ga je niet meer hard (Mario Andretti, autocoureur)
  
5. Openheid en transparantie vs kwetsbaarheid
  - Er is veel aan vertrouwen gewonnen (Algemene Rekenkamer en TCI-commissie Duijvestein)
  - Voorwaarde: de topleiding van de organisatie hanteert de filosofie strikt en doorleeft deze; 'leeft deze voor' aan alle leidinggevenden.

#### Stempel van sturingsrelaties vs eigen opvattingen

- Overeenstemming over sturingsrelatie en informatierelatie vereist strategische alliantie
- Relatie met het rijk/de opdrachtgever verandert door de tijd, samen met maatschappelijke aandacht en interesse.

Naast deze dilemma's komen de volgende stellingen aan bod:

- Vanaf de eerste dag blijft de omgeving veranderen. Dat lijkt een open deur, maar hoe hanteer je dat?
- Besluiten worden soms niet genomen, maar ontstaan
- De dynamiek van het moment vraagt om een oplossing voor het moment
- Beheersen betekent: reduceren van onzekerheid i.p.v. perfectioneren van zekerheid