

# **De sturingsfilosofie van Spookfiles A58**

*Projectmanagement bij complexe innovatieve projecten*

Pierre van Veggel – Van Veggel Mobiliteitsadvies – Pierre@VanVeggelMobiliteitsadvies.nl

Oene Kerstjens – Sistron bvba – oene.kerstjens@sistron.eu

Michael van Egeraat – Provincie Noord-Brabant – mvegeraat@brabant.nl

## **Bijdrage aan het Colloquium Vervoersplanologisch Speurwerk 19 en 20 november 2015, Antwerpen**

### **Samenvatting**

Spookfiles A58 is een groots en innovatief project. Het heeft veel in beweging gebracht. De wijze van organiseren is een belangrijke verklarende variabele. Kernwoorden zijn zelfsturing, vrijheid, gedeelde verantwoordelijkheid en een gezamenlijk einddoel.

Het project kent vanaf het begin zowel een korte termijn doel als een lange termijn doel. De lange termijn geeft richting en visie. De korte termijn geeft daadkracht en urgentie. Door beide doelen slim te combineren, is er binnen de wereld van verkeersmanagement een beweging op gang gekomen die breder gaat dan alleen de grootschalige praktijkproef op de A58.

Gaandeweg het proces ontstond het inzicht dat dit niet zomaar spontaan gebeurde, maar het een gevolg was van keuzes in het procesontwerp. En dat het proces daarmee dus ook stuurbaar is, ondanks de schijnbaar chaotische, onzekere en complexe omgeving. Een zoektocht in managementtheorieën en projectsturingsfilosofieën leidde uiteindelijk naar het value-based projectmanagement. Toepassing van deze sturingsfilosofie geeft inzicht in de factoren die bijdragen aan het succes, geeft handvatten om nog meer de regie te kunnen nemen en bewust bekwaam te worden. Tot slot laat het ook zien waar nog onbenutte kansen liggen.

### *Leeswijzer*

In dit paper wordt uitgelegd wat value-based projectmanagement is en op welke principes het is gebaseerd (hoofdstuk 2). Vervolgens wordt uitgelegd hoe (elementen van) deze sturingsfilosofie binnen spookfile A58 worden toegepast (hoofdstuk 3). Maar eerst zal kort worden stilgestaan bij het project spookfiles A58 (hoofdstuk 1).

## 1. Het project Spookfiles A58

### 1.1 Wat is een spookfile?

Een spookfile is een file die veroorzaakt wordt door een schokgolf in het verkeer. Deze schokgolven ontstaan door remgedrag van weggebruikers op drukke wegen. Spookfiles ontstaan alleen als het druk is en zijn dus gerelateerd aan de beperkte ruimte op de weg. Schokgolven worden, in tegenstelling tot infrastructurele files, echter niet veroorzaakt door een tekort aan capaciteit van de weg zelf. Ze ontstaan door het remgedrag van weggebruikers als gevolg van de beperkte infrastructuur maar niet door een bottleneck in de infrastructuur. Omdat spookfiles niet ontstaan door een bottleneck, kunnen voertuigen gemakkelijk weggrijden uit de kop van de file. De file lost aan de voorkant op. De kop van de file blijft dus niet op dezelfde plek maar beweegt tegen de richting van het verkeer. De schokgolf groeit ondertussen aan de achterkant aan, waardoor de achterkant van de file zich net als de voorkant ook tegen de richting van het verkeer in beweegt.

### 1.2 Programma Beter Benutten

Het Spookfiles A58 project is één van de maatregelen onder het nationale programma Beter Benutten die gezamenlijk een groot aantal knelpunten op het gebied van bereikbaarheid aanpakken. In dit programma werken rijk, regio en bedrijfsleven samen om de bereikbaarheid in de drukste en economisch belangrijke regio's in Nederland te verbeteren. Met het project Spookfiles A58 zet de regio Brabant (provincie Noord-Brabant en het Samenwerkingsverband Regio Eindhoven) in op ITS oplossingen die de nadelige bereikbaarheidseffecten van spookfiles verminderen door op intelligente wijze informatie over spookfiles en rijadviezen naar de autobestuurders te sturen. De spookfiledienst is één van de vele toekomstige functionaliteiten. De stip op de horizon is om een markt voor coöperatieve diensten tot stand te laten komen. Daarvoor is het noodzakelijk dat marktpartijen onderling en in gezamenlijkheid met de wegbeheerders afspraken maken over proces, organisatie en techniek waarmee dergelijke diensten ontwikkeld en geleverd kunnen worden. De spookfiledienst is een middel om op een heel concrete en praktische manier invulling te geven aan deze stip op de horizon. De meerwaarde van dit project ligt daarmee voor de korte termijn op het oplossen van spookfiles op de A58, maar voor de langere termijn op het ontwikkelen van deze nieuwe markt<sup>1</sup>.

### 1.3 Doelen van het project

De doelen van het project zijn als volgt gedefinieerd<sup>2</sup>: Hoofddoel van het project is het ontwikkelen, testen en implementeren van een Spookfiledienst die de frequentie en lengte van files ontstaan door schokgolfvorming effectief kan terugdringen. De technologie en infrastructuur achter deze dienst dienen opschaalbaar, continueerbaar en overdraagbaar te zijn. Het hoofddoel kent meerdere subdoelen die in tijd gefaseerd zijn. Het project moest medio 2014 leiden tot tastbare resultaten die de effectiviteit

---

<sup>1</sup> Zie ook het paper *Je bent ZELF een Spookfile!* dat op het Colloquium Vervoersplanologisch Speurwerk 2014 gepresenteerd is.

<sup>2</sup> Zie de aanbestedingsleidraad *Spookfiles A58 PCP Procedure v5.0*.

aannemelijk maken en die perspectief bieden voor een aanpak die opschaalbaar, continueerbaar en overdraagbaar is. Daarnaast moet het project medio 2016 significante meetbare verkeerskundige resultaten opleveren, zodanig dat op termijn (na landelijke opschaling) een kosteneffectieve aanpak van spookfiles mogelijk is, ook na beëindiging van publieke bijdragen. Tot slot moet het project de introductie en toepassing van coöperatieve systemen in Nederland enkele jaren vervroegen.

#### 1.4 Aanbestedingsadvies

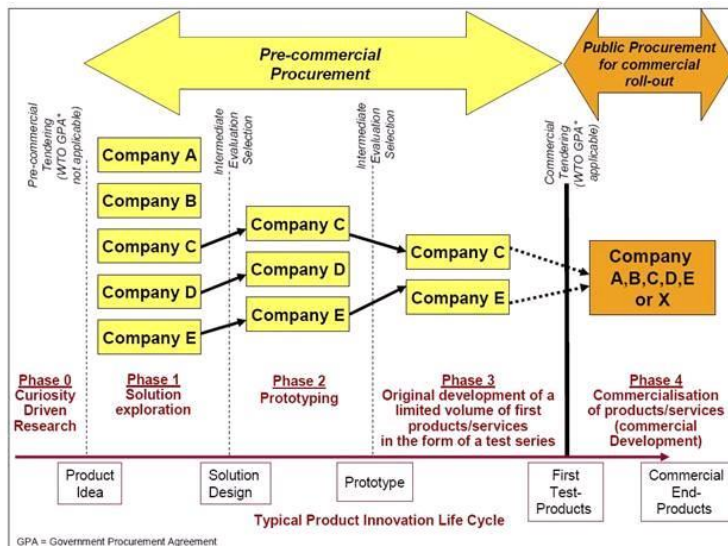
Ter voorbereiding van het project is marktconsultatie uitgevoerd. Als onderdeel van de marktconsultatie is ook een inkoop- en aanbestedingsadvies opgesteld. Het advies geeft aan dat de aanbestedingsvorm afhankelijk is van het strategische doel van het project, waarbij een prijsvraag past bij een nadruk op tastbare resultaten en een PCP meer bij het innovatiedoel. Geadviseerd wordt verder om een resultaatgerichte uitvraag te doen waarbij een groeipad gevraagd wordt met duidelijke mijlpalen en go-nogo momenten waarbij ook de risico's worden beschreven voor het niet behalen van het korte termijndoel. Daarnaast wordt geadviseerd om in het evaluatiekader de competitiviteit van de oplossing en de business case voor de langere termijn op te nemen. Tot slot is geadviseerd om zoveel mogelijk te verwijzen naar Europese standaarden, te zorgen voor stapsgewijze opleveringsmomenten via testen en gedurende de operationele fase verificatiemetingen te verrichten waarbij de resultaten contractueel kunnen worden opgevolgd middels een bonus/malus.<sup>3</sup>

#### 1.5 De PCP procedure

Op basis van de marktconsultatie is geconcludeerd dat de gezochte oplossing voor spookfiles nog ontwikkeld en getest dient te worden. Het wordt niet als bestaand prototype, product of dienst aangeboden. Ook was de conclusie dat het een product betreft waarvoor nog geen bestaande markt is. Er moet nog een markt gevormd worden. De zogenaamde Pre-Commerciële Procurement procedure (PCP) past bij deze opgave. De PCP is een procedure die overheden in staat stelt om, onder transparante en competitieve omstandigheden, een opdracht tot onderzoek en ontwikkeling te geven aan marktpartijen. Doel is om tot nieuwe innovatieve oplossingen te komen die mede een publieke behoefte vullen. De PCP procedure waarmee onderzoek en ontwikkeling wordt aanbesteed is onderdeel van een uitzonderingsregel in EU regelgeving op het vlak van aanbesteding. De eigendomsrechten van resulterend intellectueel eigendom komen bij de deelnemende marktpartijen te liggen en vormen hiermee één van de baten voor deelnemende partijen; net als eventuele toekomstige klanten die voor een nieuw product of dienst worden gecreëerd. Het onderzoek en de ontwikkeling dient hierbij tegen marktprijs (in concurrentie met meerdere leveranciers) geleverd te worden zodat de markt toegang krijgt tot een transparant, competitief en betrouwbaar budget om vroegtijdige en niet commerciële ontwikkeling uit te voeren. Onderzoek en ontwikkeling bestaat in Europese termen uit drie fases: 'solution design', 'prototype' en 'first test product' (zie Figuur 1). Voor de A58 zijn deze fases vertaald in respectievelijk 'haalbaarheidsfase', 'ontwikkeling' en 'uitvoering'.

---

<sup>3</sup> Zie het eindrapport *Marktconsultatie Spookfiles A58*.



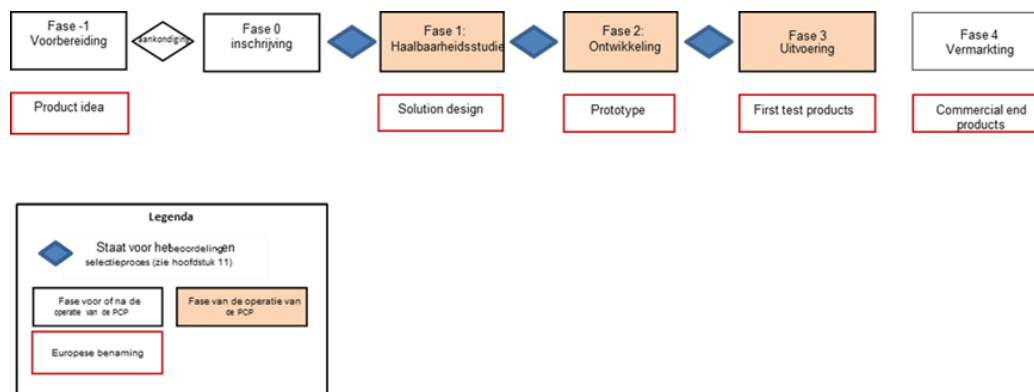
Figuur 1: onderzoek en ontwikkeling versus commercialisatie en commerciële exploitatie volgens de EC, 2007.

## 1.6 Naar een horizontale markt

De regio en het ministerie vinden het belangrijk dat dit project de markt tot innovatie aanzet. Er wordt gestreefd naar een project dat zoveel mogelijk een competitieve markt in de hand werkt en dat tevens de continueerbaarheid, opschaalbaarheid en overdraagbaarheid borgt. De regio en het ministerie zijn ervan overtuigd dat dit het beste gegarandeerd wordt door toe te werken naar de condities die horen bij een horizontale markt. In een verticale markt zijn er verschillende aanbieders die ieder één totale dienst leveren. In een horizontale markt zijn er verschillende aanbieders die elk een element leveren van meerdere diensten. De totale dienst (of waardeketen) wordt dus modulair opgebouwd uit de diensten van diverse marktpartijen die actief zijn op verschillende schakels. Voor de spookfiles is het streven om het ontstaan van een 'horizontale markt' te faciliteren. Er is dan ook toegewerkt naar een project waarin op elk van de verschillende schakels meerdere partijen actief zijn. Om die reden zijn er binnen de PCP procedure drie percelen benoemd. Per perceel zijn er meerdere partijen actief. De percelen zijn: 1) data-inwinning en voorziening; 2) spookdienstverlening; 3) coöperatieve wegwant communicatie.

De risico's die verbonden zijn aan opknippen in percelen zijn zoveel mogelijk gemitigeerd door de specificatie en de ontwikkeling van de koppelvlakken onderdeel te maken van de PCP procedure. Hiertoe hebben de leveranciers van de drie percelen tijdens de eerste fase plaatsgenomen aan één gezamenlijke dialogtafel. Dáár zijn de specificaties van de koppelvlakken tussen de drie percelen geformuleerd. De individuele marktpartijen zijn ervoor verantwoordelijk dat hun onderdeel volgens de koppelvlakken goed samenwerkt met de overige onderdelen. De koppelvlakken en specificaties zijn beschreven in een OCD en een Solution Design. In de tweede fase, de ontwikkelingsfase zijn door de individuele leveranciers prototypes ontwikkeld die aan het eind van de fase zijn samengevoegd tot één werkend systeem. In de volgende fase vindt vervolgens een grootschalige uitrol plaats waarbij het systeem gedurende één jaar in het reguliere verkeer wordt getest: een grootschalige veldproef. Als de proef geslaagd is, vindt commercialisatie plaats en kunnen de ontwikkelde producten in een bestaande markt

worden verkocht. Ten einde op korte termijn resultaat te halen en de ontwikkeling een boost te geven, is de fasering gesplitst in een connected fase, gebaseerd op bestaande technologieën en een coöperatieve fase met nieuwe technologieën. Fase 1 is gestart in januari 2014 en liep tot eind mei 2014. De tweede fase is in juni 2014 gestart. Voor het connected spoor liep dit tot december 2014. Voor het coöperatieve spoor loopt de ontwikkelfase door tot eind 2015. De uitvoeringsfase loopt van januari 2015 tot eind 2016 voor het connected spoor. Begin 2016 volgt ook voor het coöperatieve spoor de uitvoeringsfase.

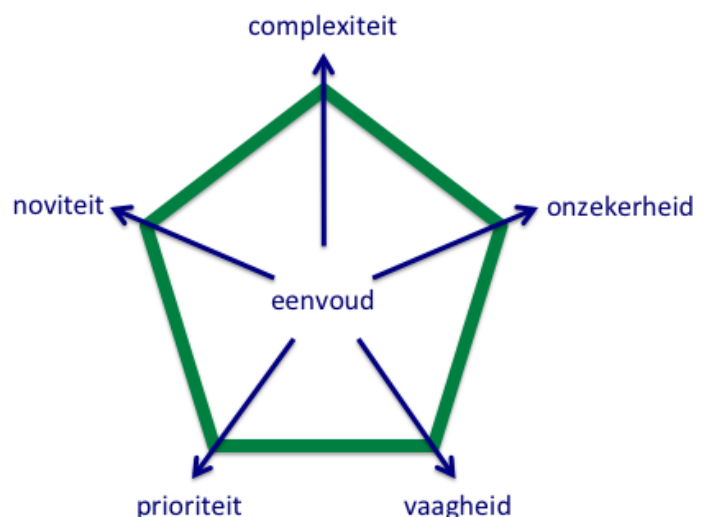


Figuur 2: fases voor, tijdens en na de operatie van de PCP procedure

## 2. Value Based projectmanagement<sup>4</sup>

### 2.1 Wat is Value Based projectmanagement?

Value Based projectmanagement is een aanpak voor complexe projecten die gekenmerkt worden door vaagheid, onzekerheid en innovatie. Het zijn zogenaamde chaordische projecten. Ze lijken op het eerste gezicht chaotisch, maar hebben bij nadere beschouwing wel degelijk structuur. Het heeft als doel om scherpheid en focus aan te brengen in complexe projecten. Complex projecten zijn met de traditionele stijl van projectmanagement, bestaande uit het faseren, beheersen en beslissen, moeilijk stuurbaar. Sturen op tijd, geld en risico is lastig in een steeds veranderende omgeving. Het leidt tot frustratie en onbegrip. Kijkend door de bril van de chaostheorie of het complexiteitsdenken, is er wel degelijk orde te zien.



Figuur 3: de vijf kenmerken van complexe en schijnbaar chaotische projecten.

<sup>4</sup> Dit hoofdstuk is een bewerking van teksten uit het boek Value-Based project management van dr.ir.dr.s. Nicoline Mulder, uitgegeven door Academic Service van Sdu Uitgevers bv.

Value-based projectmanagement neemt vaagheid, complexiteit en onduidelijkheid als uitgangspunt en richt zich op het (hogere) doel. Daardoor wordt een project aangestuurd vanuit de vraag, de wens of het probleem en niet vanuit een aanbod. Value-based projectmanagement is gebaseerd wetenschappelijk onderbouwde en aangetoonde interventies die zijn afgeleid van moderne managementconcepten, projectmanagementconcepten en kenmerken van chaordische systemen. Er wordt gebruik gemaakt van een slim samenspel van psychologische en sociale mechanismen dat zorgt voor groei in projectvolwassenheid. Een project wordt gestuurd op basis van gedeelde waarden, visie en participatie. Onderstaand wordt verder ingegaan op de achterliggende concepten.

## *2.2 Projectmanagementconcepten*

Klassiek projectmanagement biedt weliswaar onvoldoende instrumenten om chaordische projecten aan te sturen, maar heeft wel degelijk aantal aspecten die bijdragen aan succes. Op basis van een uitgebreide analyse zijn er zes projectmanagementaspecten onderscheiden die bijdragen aan een succesvol project. Onderstaand worden de aspecten kort toegelicht.

*Projectvisie:* Een projectvisie heeft tot doel om te inspireren en te motiveren en op die manier het projectresultaat te bereiken. Daarnaast kan de visie dienen als handleiding voor implementatie van het projectresultaat en is daarmee vaak de doorslaggevende factor voor projectresultaat.

*Leiderschap:* Leiderschap is het vermogen om leiding te geven aan een team door een gezamenlijke visie te creëren en het team door goede communicatievaardigheden de visie te laten onderschrijven.

*Projectteam:* Een projectteam is een team dat tijdelijk wordt samengesteld voor het bereiken van een bepaald doel en dat ingebed is in bestaande organisatiestructuren. Een goed team bestaat uit teamleden die zowel over de benodigde sociale als technisch-functionele vaardigheden beschikken.

*Belanghebbenden:* Projecten zijn tijdelijk van aard. Belanghebbenden hebben echter een lange termijn doel met of bij het project. Ook na het project moet men verder. Oog voor de lange termijn doelen van belanghebbenden is van belang voor het succes van het project.

*Gebruikers:* Gebruikers zijn de eindafnemers van het resultaat. Zij gaan de dienst of het product gebruiken. Gebruikersacceptatie is daarmee de ultieme test voor het projectsucces. Met name in de beginfase van een project, bij het formuleren van de projectdoelen en het opstellen van de projectvisie heeft gebruikersacceptatie meerwaarde.

*Resultaat:* Het resultaat heeft twee aspecten: het binnen de scope afronden van een project en het bereiken van het gewenste effect. Voor het sturen

op de scope wordt gestuurd op tijd, geld en kwaliteit. Het effect is de gewenste resultante van de werkzaamheden.

### *2.3 Moderne managementconcepten*

In aanvulling op de projectmanagementconcepten zijn er binnen de hedendaagse managementconcepten vijf begrippen te onderscheiden die bepalend worden geacht voor succesvol management: motiveren, creëren, sociaal, waarden en vertrouwen. De begrippen worden hieronder kort toegelicht.

*Sociaal:* Sociaal zijn betekent dat een individu zich bewust is van mensen om zich heen. Daarbij zijn coöperatie en afhankelijkheid twee belangrijke aspecten. Indien men zich verbonden voelt met de groep en zich afhankelijk voelt, is men geneigd zich coöperatiever en dus socialer te gedragen.

*Motivatie:* Een motivatie is de reden waarom een individu bereid is om iets te doen. Er is onderscheid in intrinsieke en extrinsieke motivatie. De intrinsieke motivatie komt vanuit jezelf en is het sterkst. De extrinsieke motivatie vervalt zodra de externe prikkel wegvalt.

*Creativiteit:* Een creatief idee bevat nieuwe inzichten waardoor bestaande producten of processen verbeteren. De kans op creativiteit wordt vergroot door een omgeving te creëren waarin de drie componenten van creativiteit goed kunnen functioneren: kennis, denkvaardigheid en motivatie.

*Waarden:* Gedeelde waarden binden mensen en faciliteren onderling werkgedrag, wat de kans vergroot dat zij hun doelen bereiken en betere prestaties leveren.

*Vertrouwen:* Vertrouwen is de bereidheid om je kwetsbaar op te stellen naar en ander, gebaseerd op de verwachting dat die ander daardoor een handeling kan uitvoeren die voor jou belangrijk is, zonder dat je hem kunt volgen of controleren.

### *2.4 Kenmerken van chaordische systemen*

Het chaordisch systeemdenken is afgeleid van de chaostheorie. Het is een manier van kijken naar systemen waarin zowel orde als chaos heersen. Een van de basisgedachten is dat organisaties groeien in volwassenheid via een discontinu proces. Er zitten gegarandeerd onverwachte sprongen in de ontwikkeling van een organisatie. Dat er een sprong plaats vindt is zeker, wanneer en hoe is echter onvoorspelbaar. Binnen chaordische systemen zijn de begrippen bewustzijn, verrassing, verval, verbondenheid en onbepaaldheid van belang.

*Bewustzijn:* Ervan bewust zijn dat het meer de ideeën en gedachten zijn dan de fysieke uitwerking ervan die het wezen van een project bepalen, is de

kern van het chaordisch gedachtengoed. Het gezamenlijk gedachtengoed vormt de kern van een systeem. Erkenning van dat feit is de sleutel tot succes.

*Verbondenheid:* Elk deel is op zichzelf staand een geheel en dit geheel is onderdeel van een groter geheel. Zo zijn projecten zowel autonoom, als onderdeel van een groter organisatorisch geheel. Alles is met elkaar verbonden. Daardoor heeft een actie op één plek altijd gevolgen op een andere plek. Een bekend voorbeeld hiervan is het butterfly-effect, een metafoor van de wiskundige Edward Lorenz in 1961 om aan te geven dat de vleugels van een zeemeeuw of een vlinder in Brazilië maanden later een tornado in Texas zouden kunnen veroorzaken. Hieruit volgt de wijze les om groot te denken en klein te handelen.

*Onbepaaldheid:* Een gebeurtenis staat niet op zichzelf maar slechts een schakel in een keten van oorzaken en gevolgen. De wereld is zo complex dat verbanden tussen oorzaak en gevolg onvoldoende duidelijk zijn. Daardoor is de toekomst onvoorspelbaar, met als gevolg dat je in het heden alleen grip hebt op het nu en geen sturing kunt geven aan de toekomst. Daarom waarschuwt het chaordische denken om voorbereid te zijn op wat komen gaat, maar het niet willen voorspellen.

*Verval en creatie:* Systemen zijn niet statisch, maar organisch. Er is een continu verval, maar er ontstaan tegelijkertijd weer nieuwe systemen of onderdelen voegen zich samen tot een nieuw geheel. Dit vergt loslaten van oude gedachten en patronen en het openstaan voor nieuwe structuren. Zo kan een systeem op natuurlijke wijze groeien en ontwikkelen. Daarom is het belangrijk om te veranderen voordat het tijd is om te veranderen.

*Verrassing:* Bij het samengaan van twee of meer separate onderdelen ontstaan verrassende nieuwe eigenschappen. Die speciale eigenschappen ontstaan als er wordt samengewerkt in het belang van een gezamenlijk hoger doel. Daarom is het belangrijk om los te laten en te vertrouwen op het nieuwe dat vervolgens ontstaat.

## *2.5 De elf principes van Value-based projectmanagement*

Op basis van de bovenstaande zestien kenmerken, aspecten, begrippen of waarden is er een projectsturingsfilosofie ontwikkeld waarmee complexe projecten op een gestructureerde en succesvolle wijze zijn aan te sturen. Het is een wetenschappelijk getoetste en onderbouwde aanpak die gebaseerd is op de gedeelde waarden van de mensen in de organisatie. Het bestaat uit een samenspel van elf interventies die los van elkaar weliswaar een effect hebben, maar in onderling verband brengen ze een project tot een hogere mate van projectvolwassenheid. Belangrijk bij het Value-based



projectmanagement is dat er voortdurend vragen worden gesteld. Het stellen van open vragen activeert het continue nadenken over het hoe en waarom van een project en het hogere projectdoel. De onderstaande elf principes worden onderscheiden. In het volgende hoofdstuk worden ze nader toegelicht.

1. Baseer de aanpak van het project op de projectwaarden;
2. Richt je aandacht voortdurend op het hogere projectdoel;
3. Ontwikkel een projectvisie en houd hem levend;
4. Hanteer een ontwikkelbenadering met erkenning voor vaagheid;
5. Werk op basis van vertrouwen;
6. Hanteer transformationeel leiderschap;
7. Bewerkstellig de voorwaarden voor zelforganisatie;
8. Faciliteer creativiteit;
9. Laat gebruikers van het begin af aan participeren;
10. Houd de dialoog met belanghebbenden gaande;
11. Werk resultaatgericht waar het past.

### **3. Value-based projectmanagement geprojecteerd op spookfiles A58**

Value-based projectmanagement lijkt dus een succesvolle aanpak te zijn voor complexe projecten. In deze paragraaf wordt het project Spookfiles gefileerd langs de elf sturende principes. Per principe uitgelegd wat het inhoudt. Vervolgens wordt verkend of en zo ja op welke wijze het wordt toegepast binnen Spookfiles. En indien het niet wordt toegepast, wordt bezien in hoeverre er mogelijkheden zijn om dit wel te doen.

#### *3.1 Baseer de aanpak van het project op de projectwaarden*

Waarden geven richting aan beslissingen die binnen een project moeten worden genomen. Ze vormen een combinatie van materiele en immateriële waarden en zijn veelal gebaseerd op principes. Op het niveau van organisaties zijn er over het algemeen wel kernwaarden benoemd, op het projectniveau wordt dit minder vaak gedaan. Door echter als projectorganisatie gezamenlijke projectwaarden te benoemen, wordt de onderlinge verbondenheid en het commitment aan het hogere doel versterkt.

#### *Toepassing binnen Spookfiles*

Bij de start van de aanbesteding is een uitvoerige leidraad opgesteld. De leidraad is gebruikt om het gedachtegoed van de PCP-procedure uiteen te zetten en uit te leggen. Dit is gedaan omdat de PCP een relatief onbekende vorm is en omdat er fundamenteel anders wordt aangekeken tegen de samenwerking tussen markt en overheid. Er is niet zozeer sprake van een opdrachtgevers-opdrachtnemersrelatie, maar van samenwerking op basis van gelijkwaardigheid.

Omdat er daarmee ook niet een eindverantwoordelijke is, maar sprake is van een gedeelde verantwoordelijkheid, moesten er duidelijke spelregels worden opgesteld. De spelregels zijn vastgelegd in een zogenaamd kwaliteitshandboek. In het handboek zijn verder praktische afspraken en procedures beschreven voor alles wat samen moet worden geregeld.

Tevens is er meteen bij de start een brede startbijeenkomst georganiseerd. Daar waren ruim 50 (!) personen bijeen die dicht bij het project berokken zouden zijn. De bijeenkomst is enerzijds gebruikt om de gezamenlijke spelregels en werkwijze toe te lichten en anderzijds om vanuit deelnemende partijen te presenteren wat hun belang en zienswijze was.

Gedurende het project zijn de projectwaarden al meerdere keren ter discussie gesteld en indien nodig is er een aanvulling of wijziging aangebracht in de afgesproken procedures voor de samenwerking.

#### *Conclusie*

Er is op meerdere manieren invulling gegeven aan de projectwaarden en ze worden levend gehouden.

### *3.2 Richt je aandacht voortdurend op het hogere projectdoel*

Projecten hebben een tijdelijk karakter en worden ingericht op een groter doel te bereiken. Het project zelf is slechts een middel. Door het hogere doel te blijven benoemen, ontstaat focus en richting in de werkzaamheden van alledag. Dit vergt wel dat het hogere doel uitdagend en abstract geformuleerd is. Daarnaast is het van belang dat het team zich conformeert aan het hogere projectdoel. Het moet een collectieve ambitie van de groep worden.

#### *Toepassing binnen Spookfiles*

Zoals aangegeven in hoofdstuk 1 is er binnen Spookfiles sprake van een korte termijndoel en een lange termijndoel. Het lange termijndoel is het hogere projectdoel: het project moet de introductie en toepassing van coöperatieve systemen in Nederland enkele jaren vervroegen. Zowel de leveranciers als de gezamenlijke overheden realiseren zich dat Spookfiles internationaal voorop loopt en pioniert op het gebied van ITS. Dit geeft veel energie en legt een basis voor een gezonde samenwerking. Om dagelijkse besluiten af te kunnen wegen tegen dit lange termijndoel is er meteen aan het begin een Core Architecten Groep (CAG) ingesteld. Hierin zit een afvaardiging van alle marktpartijen en betrokken overheden. De CAG functioneert als projectgeweten en plaats beslissingen in de context van het hogere doel.

#### *Conclusie*

Binnen Spookfiles is een hoger projectdoel gedefinieerd en is een platform gecreëerd waarin dit hogere doel continu wordt besproken en geëvalueerd.

### *3.3 Ontwikkel een projectvisie en houd hem levend*

Een visie is een toekomstbeeld. Een toekomstbeeld helpt om de richting te verduidelijken waarin we moeten handelen om dit toekomstbeeld werkelijkheid te laten worden. Met een visie wordt passie voor het project gecreëerd en wordt inhoud en betekenis gegeven aan de werkzaamheden. Er wordt als het ware lading gegeven aan het projectdoel.

#### *Toepassing binnen Spookfiles*

Het toekomstbeeld van Spookfiles is de introductie van de zelfrijdende auto. Dat is de volgende stap. Het lastige van deze projectvisie is dat dit deels om andere technieken

gaat en soms ook tot verwarring en verkeerde verwachtingen leidt. De hier toegepaste technieken maken het echter mogelijk dat auto's op grote schaal binnen een netwerk gaan communiceren en in de toekomst ook echt op elkaar zullen reageren. Het toekomstbeeld ligt in het verlengde van het hogere projectdoel en eveneens vaker besproken in de reeds genoemde CAG. Ook in presentaties en publicaties naar buiten wordt het project geplaatst in deze bredere context.

#### *Conclusie*

Binnen Spookfiles is een projectvisie gedefinieerd en is een platform gecreëerd waarin dit hogere doel wordt besproken en geëvalueerd.

### *3.4 Hanteer een ontwikkelbenadering met erkenning voor vaagheid*

De klassieke ontwerpbenadering beschrijft het van te voren gedefinieerde resultaat dat binnen een bepaalde hoeveelheid tijd en geld bereikt moet worden. Een dergelijke aanpak werkt alleen als er weinig onzekerheden zijn. In chaotische omgevingen moet er ruimte zijn voor transformatie. Problemen worden op een incrementele wijze benaderd via een ontwikkelproces waarbij stapje voor stapje wordt toegewerkt naar het nog onbekende eindresultaat.

#### *Toepassing binnen Spookfiles*

Spookfiles is bij uitstek een ontwikkelbenadering. Bij de start van de aanbesteding is niet een oplossing gevraagd, maar is een probleem in de markt gezet waarvoor nog geen oplossing bestaat. De eerste fase bestond onder het onder hoge tijdsdruk ontwikkelen van een gezamenlijk plan van eisen. Na deze definitiefase volgde een ontwikkelfase. In die ontwikkelfase is er volop ruimte om samen af te stemmen en oplossingen voor nieuwe uitdagingen te zoeken. Het spanningsveld ontstaat doordat ontwikkelcapaciteit niet eindig is en er ook een moment van implementatie en uitvoering is. Mede vanuit de overheid wordt er veel waarde gehecht aan een zichtbaar resultaat op straat. Vanwege de vraag om concrete resultaten en omdat de onderlinge afhankelijkheid bij de implementatie groot is, staat het ontwikkelproces echter continu onder druk.

#### *Conclusie*

Hoewel de PCP een groot ontwikkelingsproces is, staat de ontwikkelruimte continu onder druk door de wens tot concrete resultaten. Wel is er volop ruimte voor vaagheid doordat niet de oplossing, maar het probleem in de markt gezet is.

### *3.5 Werk op basis van vertrouwen*

Mensen zijn beter in staat zichzelf te organiseren naarmate ze meer ruimte en eigen verantwoordelijkheid krijgen. Vrijheid en verantwoordelijkheid zijn twee kanten van dezelfde medaille. De basis hiervoor is vertrouwen. Durf het vertrouwen te hebben dat projectleden hun eigen keuzes kunnen maken. Om vertrouwen te kunnen geven, is het van belang om de verwachtingen vooraf helder te maken. Verwachtingen hangen nauw samen met de waarden en regels waarbinnen die verwachtingen worden uitgesproken.

#### *Toepassing binnen Spookfiles*

Marktpartijen krijgen binnen Spookfiles veel ruimte en vertrouwen. Zij kunnen in hoge mate zelf invulling geven aan de wensen en ideeën, maar wel in samenspraak met de andere leveranciers. Organisatorisch zijn er werkgroepen gevormd die een eigen verantwoordelijkheid hebben voor hun deel van het proces. Om de verantwoordelijkheid in te kaderen en de samenhang der dingen te bewaken was er met name aan het begin eveneens een meeting waarin de voorzitters van de werkgroepen de inhoudelijke bevindingen en ontwikkelingen met elkaar afstemden. Opnieuw was de werkwijze –het kader en de spelregels waarbinnen met de vrijheid had- vastgelegd in het kwaliteitshandboek. Omdat er op een gegeven moment signalen kwamen dat niet iedere leverancier even veel input leverde, is er afgesproken dat de werkgroepvoorzitters bij hielden wie aanwezig was. Dit was een goed instrument om de misbruik van vertrouwen te voorkomen.

#### *Conclusie*

Er is onderling voldoende vertrouwen om samen te werken. Ook worden mensen aangesproken op hun gedrag als er een vermoeden is dat vertrouwen wordt geschonden.

### *3.6 Hanteer transformationeel leiderschap*

Leiderschap is, zoals eerder beschreven het vermogen anderen te stimuleren en enthousiasmeren om werken aan te werken aan het gezamenlijke doel. Een transformationeel leider stimuleert zijn teamleden om hun werk te zien in het licht van het grotere doel. Hij leert ze om over de eigen grenzen heen te kijken en daarmee tot grotere prestaties te komen. Dit doet hij door bewust te sturen op de mate van interactie tussen de teamleden. Door op het ene moment vragen te stellen die dwingen tot overleg en vervolgens opdrachten te geven die leiden tot minder interactie, wordt de onderlinge afhankelijkheid én de eigen prestatie daarbinnen sterker zichtbaar. Dit zet teamleden aan tot betere prestaties in het licht van het gezamenlijke doel.

#### *Toepassing binnen Spookfiles*

Het leiderschap binnen spookfiles is verdeeld over twee personen, waarbij de ene met name het gezicht naar de markt is en de ander meer het gezicht naar de overheden. Samen zorgt dit duo voor de aansturing van het gehele project. Beide hebben een bescheiden persoonlijkheid en zetten het projectbelang voorop. Zij sturen al meerdere onder gelijken. Tegelijkertijd wordt er continu nagedacht en geëvalueerd over de te nemen stappen en te volgen strategieën. Daarbij worden zowel de individuele belangen als de gezamenlijke belangen in oog aanschouw genomen. Er wordt niet actief gestuurd op de mate van interactie

#### *Conclusie*

Er is sprake van transformationeel leiderschap. Wel kan er bewuster gestuurd worden op de mate van interactie.

### *3.7 Bewerkstellig de voorwaarden voor zelforganisatie*

Projectorganisaties kennen per definitie geen geijkte paden. Door hun tijdelijke aard moet de werkwijze samen ontdekt worden. Dat legt de basisvoorwaarde voor zelfsturing, maar is niet voldoende. Een zelfsturende organisatie heeft een omgeving nodig waarin

communicatie en informatie-uitwisseling mogelijk is in alle richtingen. Daarnaast moeten de kaders continu bespreekbaar zijn. Dit betekent ook dat leiders en teamleden hun eigen belang ondergeschikt maken aan het groepsbelang.

#### *Toepassing binnen Spookfiles*

Zoals reeds beschreven onder het kopje vertrouwen, krijgen marktpartijen binnen Spookfiles veel ruimte om zelf te sturen. Er is een gezamenlijke eindverantwoordelijkheid en ruimte voor eigen initiatieven. Met name in de beginperiode werd voor diverse problemen door marktpartijen spontaan een tijdelijke werkgroep of overlegtafel ingericht. In de loop van het project is dit afgenomen vanwege het enorme beslag op resources. Om de onderlinge informatie-uitwisseling maximaal te faciliteren is er een gezamenlijke dropbox geopend waar op een zeker moment meer dan 100 mensen op geabonneerd waren. Om het risico op fouten te verkleinen, zijn de schrijfrechten na verloop van tijd beperkt, maar de leesrechten blijven breed bestaan. Ook zijn er actief contactgegevens gedeeld, worden er door de teamleden zelf mailgroepen aangemaakt en is er op initiatief van een marktpartij een centraal systeem geïntroduceerd waarin klachten en problemen worden bijgehouden. Ook is op eigen initiatief gestart met het bijhouden van releasedata en versiebeheer zodat leveranciers van elkaar weten wie wanneer welke versie gebruikt.

#### *Conclusie*

Binnen spookfiles zijn alle voorwaarden gecreëerd om zelforganisatie mogelijk te maken en wordt ook daadwerkelijk vaak eigen initiatief genomen om zaken op te pakken indien het gezamenlijke doel dit vereist.

### *3.8 Faciliteer creativiteit*

Innovatie ontstaat alleen als er ruimte is voor creativiteit. Creativiteit wordt gestimuleerd als medewerkers weten wat er van ze wordt verwacht, als er belangstelling wordt getoond voor de activiteiten die worden verricht, door vertrouwen te geven en door uit te stralen dat grenzen mogen worden overschreden, mits de consequenties daarvan aanvaardbaar zijn.

#### *Toepassing binnen Spookfiles*

Het echte werk en de echte creativiteit vindt plaats bij de leveranciers in huis. Daarom is het lastig om vanuit de centrale projectsturing te zorgen dat creativiteit gestimuleerd wordt. Wel wordt vertrouwen gegeven en uitgestraald dat grenzen mogen worden overschreden, mits de consequenties daarvan aanvaardbaar zijn.

#### *Conclusie*

Hoewel er in de praktijk zeker sprake is van creativiteit, wordt er centraal minder op gestuurd.

### *3.9 Laat gebruikers van het begin af aan participeren*

Het betrekken van gebruikers bij de eerste fase van het project biedt de meeste garantie voor gebruikerstevredenheid in de realisatiefase. De betrokkenheid wordt belangrijker naarmate projecten complexer zijn en kennis van gebruikers meer noodzakelijk is om het resultaat vorm en inhoud te geven.

### *Toepassing binnen Spookfiles*

Tijdens de definitiefase en de ontwikkelfase is er geen contact geweest met potentiële gebruikers en is het project meer als technische opgave beschouwd. Bij de start van de realisatiefase is er een groep mensen benaderd om het prototype te testen en feedback te geven. Zij hebben via enquêtes gereageerd op het gebruikte product. Voor de georganiseerde informatieavond was weinig animo. Daarna zijn er enkele honderden deelnemers geworven. Ook zij worden middels enquêtes geraadpleegd over het gebruik. Via nieuwsbrieven houden de serviceproviders hun deelnemers op de hoogte van de ontwikkelingen.

### *Conclusie*

De eindgebruikers zijn pas in en laat stadium betrokken en het betrekken gebeurt op een relatief statische manier. De deelnemersbinding en betrokkenheid is een zwak punt van het project.

### *3.10 Houd de dialoog met belanghebbenden gaande*

Projecten staan niet op zich, maar bevinden zich in een grotere context. Zowel de initiatiefnemers als andere belanghebbenden hebben allen een eigen doel met het project. Door zicht te houden op en rekening te houden met deze doelen kunnen belanghebbenden een belangrijke bijdrage leveren aan het bereiken van het projectresultaat. Daarvoor is het wel van belang om een goed overzicht te hebben van de relevante stakeholders en een strategie te hanteren bij het invulling geven aan de dialoog. Een goede dialoog vergroot het wederzijds vertrouwen en draagt bij aan een goede relatie op langere termijn.

### *Toepassing binnen Spookfiles*

De gezamenlijke overheden hebben het meeste geld geïnvesteerd in dit project. De directeuren zijn belangrijke stakeholders. Zij worden eens per kwartaal geïnformeerd en bijgepraat, maar zijn niet tot op detail op de hoogte. Er is een gedegen stakeholdersanalyse uitgevoerd waarbij is benoemd wie welke rol en welke houding heeft ten opzichte van Spookfiles. Er wordt beperkt geacteerd op basis van de stakeholders-analyse.

### *Conclusie*

Er is een dialoog met belanghebbenden, maar die is beperkt. Er is winst te halen door meer te investeren in de relatie en belanghebbenden meer en beter te informeren over de ontwikkelingen.

### *3.11 Werk resultaatgericht waar het past*

Deelresultaten hebben soms een duidelijke scope en zijn goed af te bakenen. In die situaties is een projectmatige aanpak effectief om de daadkracht te stimuleren. Dit werkt vooral bij opgaven met een beperkte scope in termen van tijd en geld en waarbij er weinig wisselwerking te verwachten is. Voor het grotere geheel kan het van belang zijn om deelresultaten te benoemen die een noodzakelijke voorwaarde vormen om verder te kunnen. Belangrijk is dat er bij aanvang een duidelijk plan met afgebakende scope ligt,

dat er gedelegeerd kan worden en dat er regelmatige terugkoppeling plaatsvindt vanuit het deelproject naar het grotere geheel.

#### *Toepassing binnen Spookfiles*

Per definitie bestaat het spookfilesysteem uit meerdere deelsystemen. Elke leverancier is verantwoordelijk voor zijn eigen product. Dit is echter geen op zichzelf staand deelproject. Wel definiëren de projectleiders bij de marktpartijen continu deelresultaten zij sturen binnen hun onderdeel veelal op een projectmatige manier, waarbij de planning in gezamenlijkheid wordt bepaald.

De gezamenlijke projectplanning is eveneens een projectmatig element. Er is een gezamenlijke projectplanning opgesteld waar continu op wordt gestuurd. Anders dan normaal wordt het als communicatie-instrument gebruikt om ontwikkelingen op elkaar af te stemmen en de synchroniseren. Binnen de planning zijn baselines benoemd. Dit zijn harde mijlpalen waarop bepaalde ontwikkelingen afgerond en geïmplementeerd moeten worden. Ook is er op kernteamniveau een risicodossier opgesteld. De gezamenlijke opdrachtgevers bespreken de risico's periodiek om te kijken of er mitigerende maatregelen nodig zijn.

Een deelproject dat echt op projectmatige wijze is gedelegeerd, is de ontwikkeling van een PKI-infrastructuur. Gezamenlijk is gespecificeerd wat er nodig was, vervolgens hebben twee leveranciers de opdracht gekregen om dit naast de reguliere werkzaamheden uit te werken.

#### *Conclusie*

Daar waar mogelijk of nodig, wordt er binnen Spookfiles resultaatgericht gewerkt.

### *3.12 Algemene conclusie*

Binnen spookfiles wordt actief gebruik gemaakt van acht van de elf interventies. Met name het betrekken van gebruikers en belanghebbenden kan beter en biedt kansen. Creativiteit wordt wel benut, maar er wordt niet centraal op gestuurd. Ook kan er bewuster gestuurd worden op de mate van interactie om daarmee de betrokkenheid te vergroten.

## **Literatuur of Referenties**

- Kerstjens, W.O.M. en P.C. van Veggel (2013), *Eindrapport marktconsultatie Spookfiles A58*, in opdracht van Samenwerkingsverband regio Eindhoven.
- Provincie Noord-Brabant (2013) *Leidraad Spookfiles A58 PCP Procedure v5.0* 's Hertogenbosch (geraadpleegd via [www.tenderned.nl](http://www.tenderned.nl)).
- Mulder, dr.ir.drs N.T.(2013), *Value Based Projectmanagement, scherpte en focus aanbrengen in complexe projecten*, Academic Service Sdu Uitgevers bv te Den Haag.
- Veggel, van P.C. et all (2014), *Je bent ZELF een Spookfile! Een tussenstand...*, Colloquium Vervoersplanologisch Speurwerk, Eindhoven.