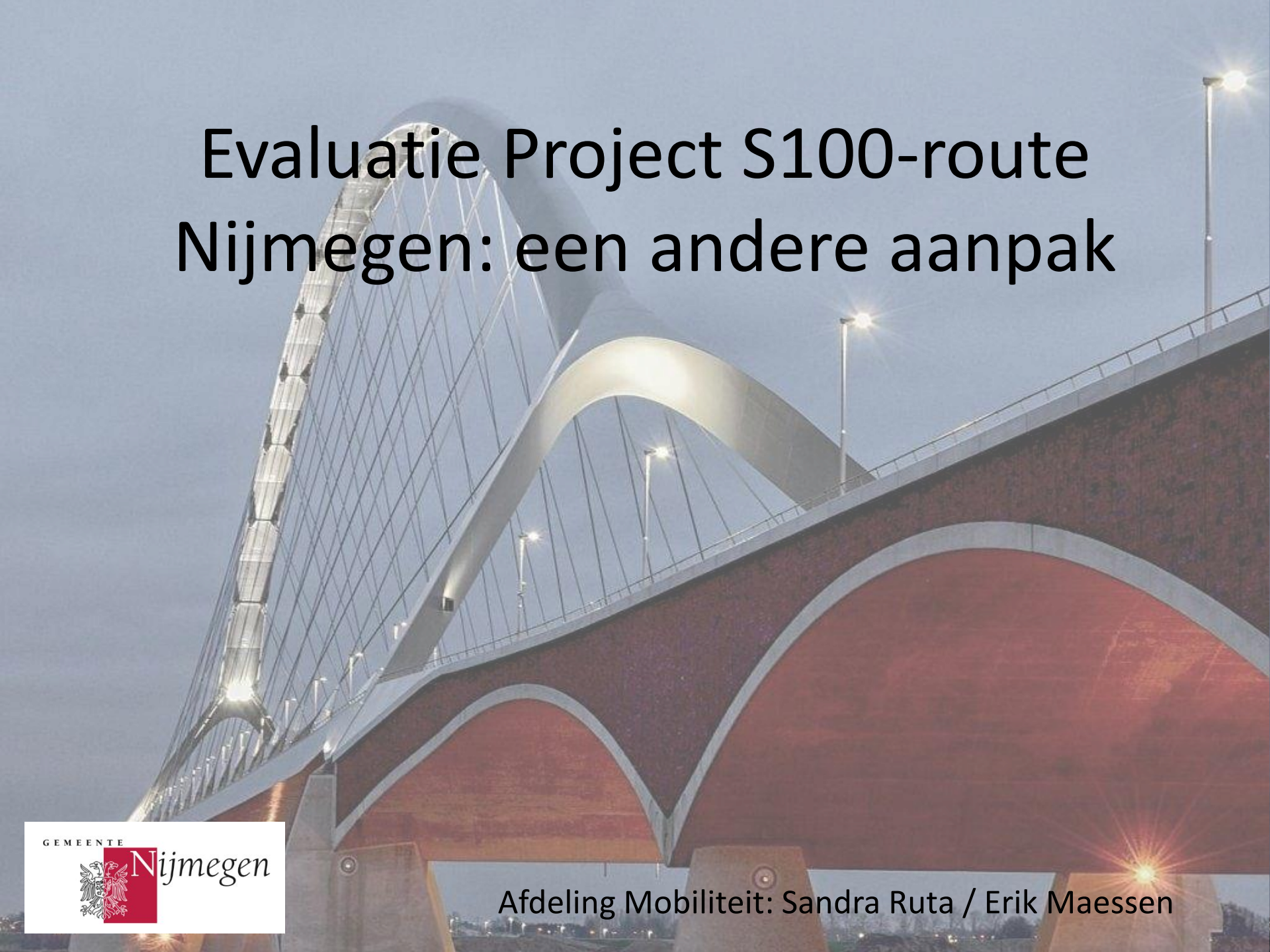
Evaluatie Project S100-route Nijmegen: een andere aanpak



Afdeling Mobiliteit: Sandra Ruta / Erik Maessen

Agenda workshop

1. Welkom
2. Beschrijving project
3. Evalueren:
   - waarom?
   - De klassieke aanpak in Nijmegen
   - Een andere aanpak via HRO
4. Resultaten evaluatie
5. Aaanbevelingen uit de evaluatie
6. Het borgen van leerpunten in nieuwe projecten
7. Vragen
8. Afsluiting

Aanleiding project

- Slechte bereikbaarheid Nijmegen;
- Aanleg tweede stadsbrug “De Oversteek”;
- Subsidieregeling “Beter Benutten”;
- Nota “Nijmegen Duurzaam Bereikbaar”.

Opbouw project

Project bestond uit 5 deelprojecten:

- Groene route doorstroommaatregelen
- Groene route aanpak kruispunten
- Bewegwijzering
- Vervangen parkeerverwijssystemen
- Vervangen Vidiwall

Overzicht

A 325
A 50
A 15
N 325
S100
De Oversteek
Lent
S100
Weurt
Waal
Waalbrug
Energieweg
S102
Centrum
A73
A73
S103
Neerbosscheweg
St. Annastraat
Nijmegen
Maas-Waalkanaal
S100
S105
Nijmeegsel
Scheidingsweg

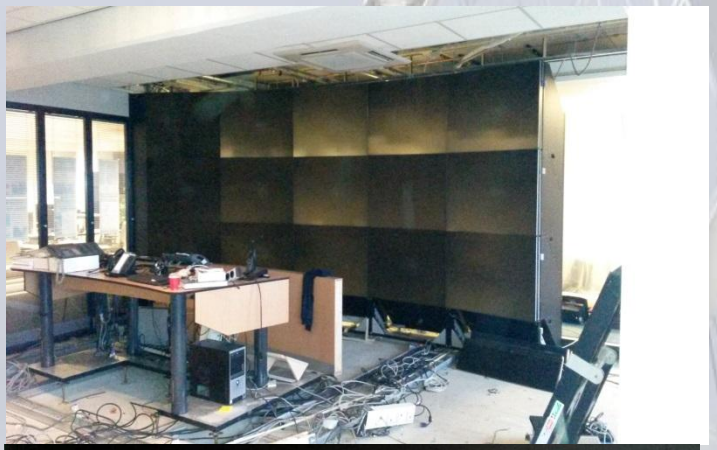
doorstroommaatregelen

Aanpak Kruispunten

Bewegwijzering

Vervangen Parkeerverwijssysteem

Vervangen Vidiwall



Financiering

- in de meerjarenbegroting wél middelen voor de brug, niet voor de aansluitende routes.
- Daarom dekking uit diverse bronnen:
  - Investeringsbudgetten (vervangingsinvesteringen);
  - Exploitatiebudgetten (infrastructurele werken);
  - Subsidies.

Tijdlijn op basis van start project

- Juli 2012 DVM-maatregelen
- November 2012 Vervangen PRIS en aanpassingen kruispunten
- December 2012 Vervangen Vidiwall
- Maart 2013 bewegwijzering en eerste fysieke aanpassingen infrastructuur
- December 2012 Vervangen Vidiwall
- November 2013 opening tweede stadsbrug.

Projectorganisatie

Raakvlakken andere ruimtelijke projecten:

- Vervanging Parkeerverwijssysteem;
- Vervanging/aanpassing ANWB-borden;
- Vervangen Verkeersmanagementcentrale;
- Diverse wegreconstructies in plangebied.

Opdrachtgever

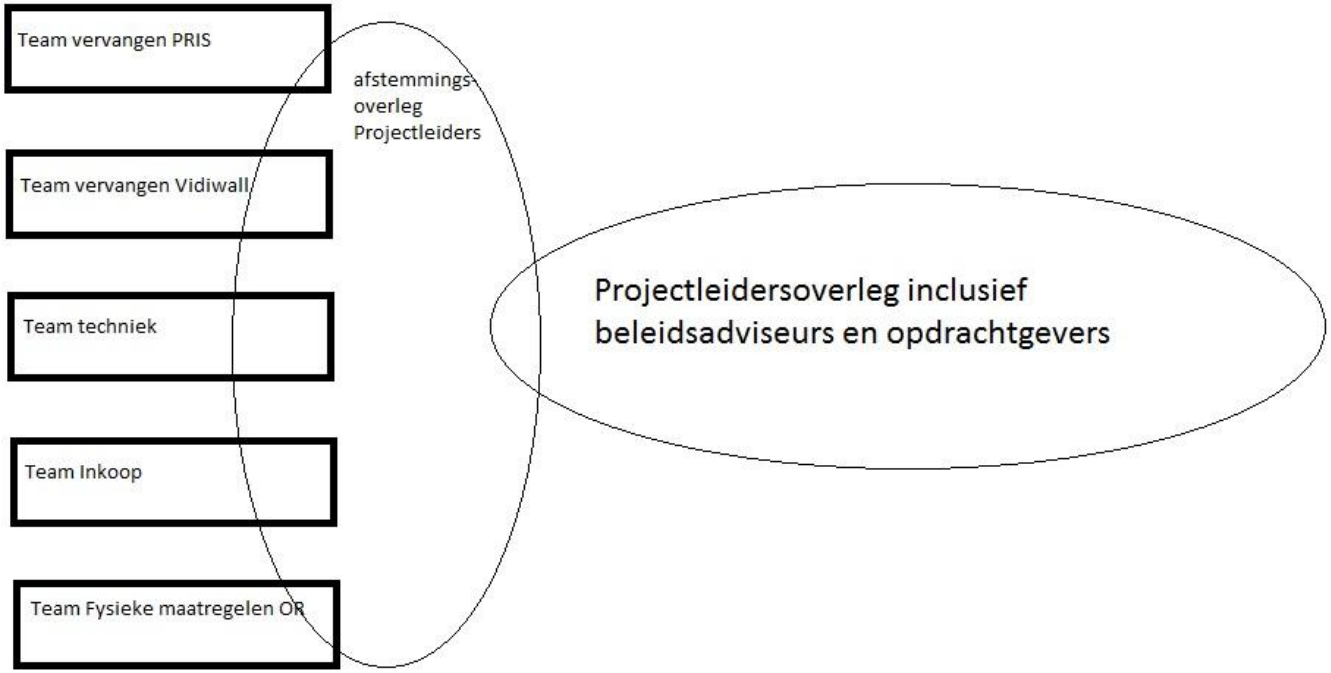
Projectleider
Projectassistent

Team Techniek
DVM-maatregelen

Team Inkoop
Aanbestedingen

Team Fysieke projecten OR
Aanpassen kruissingen S100

Overlegstructuur



Resultaat

Nijmegen is door het uitbreiden van de wegcapaciteit, het beter benutten van de beschikbare wegcapaciteit en het voorkomen van onnodig zoekverkeer substantieel beter bereikbaar geworden. Sinds het realiseren van de maatregelen is het aantal vertragingen teruggelopen naar nagenoeg 0.

Waarom Evalueren?

- We willen van het project leren
- De planning is niet op alle punten gehaald (op het gebied van verkeerskundig beheer wordt deze deadline niet gehaald);
- Niet alle aanbestedingen zijn even succesvol geweest;
- De samenwerking tussen de diverse projectdeelnemers is niet altijd even soepel verlopen.

Kenmerken HRO

Uitgebreid leren/evalueren van projecten behoort bij het werken conform een HRO benadering:

- Focus op afwijkingen, fouten en bijna fouten;
- Niet simplificeren
- Iedereen is voldoende gecommitteerd aan het operationele proces
- De organisatie is veerkrachtig en vasthoudend
- Er is respect voor expertise

Condities HRO

- Geïnformeerde cultuur: Alle betrokkenen zijn goed op de hoogte;
- Gemeenschappelijke referenties: Alle betrokkenen hebben een gemeenschappelijk beeld van rol- en takenverdeling, processen en eindresultaat;
- Veerkracht/redundantie: Alle betrokkenen zijn zich ervan bewust dat er meer wegen naar Rome leiden;
- Relaties centraal: Alle betrokkenen stellen de onderlinge relaties centraal

Uitgangspunten Blamefree evalueren

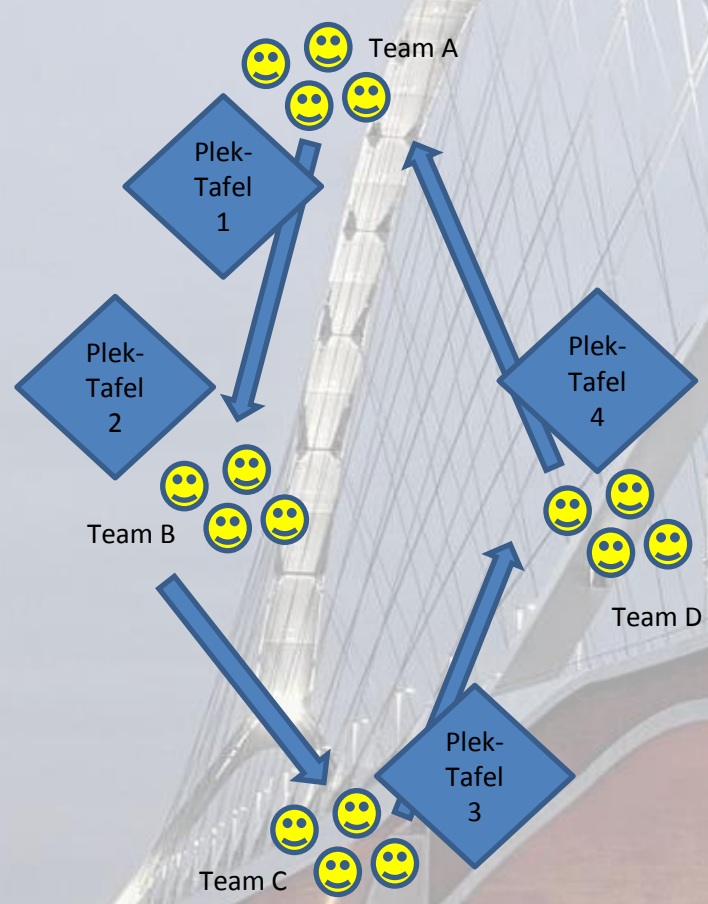
Om echt van elkaar te leren zijn de volgende uitgangspunten essentieel:

- Iedereen kijkt op zijn eigen manier naar de werkelijkheid;
- Iedereen doet wat hem/haar in de gegeven situatie het beste lijkt;
- De wereld lijkt maakbaar, maar is dat maar tijdelijk.
- Het gaat niet om het zoeken naar schuldigen, maar naar hoe bepaalde zaken /incidenten konden ontstaan

Werkwijze

- Vooraf oriënterende gesprekken met keyplayers
- 3 evaluatiesessies
  a) Voortraject en aanbestedingen
  b) Dynamisch verkeersmanagement
  c) Aanpassingen aan de infrastructuur
- Analyse van de resultaten en bespreken daarvan
- Definitief eindrapport

Opzet interviewrondes



- Interview caroussel: gemengde teams gaan van de ene plek/tafel naar de andere – beginnen op een andere plek
- De experts worden achtereenvolgens geinterviewd
- Niet de schuld vraag stellen – waarderend interviewen
- Gemengde teams van interviewers uit de eigen organisatie
- Focus op gebeurtenissen, patronen, omgeving, interacties, gevoelens, wat er in en tussen groepen speelt

Resultaten evaluatie (1)

- **Focus op afwijkingen**

  Doordat er meer projecten naast elkaar liepen was er zeker in het begin onvoldoende aandacht voor de inhoudelijke samenhang en de samenhang tussen de risico's

- **Niet simplificeren**

  Het project is uitgegroeid tot een complex en belangrijk project. Dit werd elders in de organisatie niet tijdig erkend

- **Commitment aan operationele proces**

  De focus was met name gericht op inhoud en niet op sturing van het proces binnen het project en investeren in relaties

- **Respect voor expertise**

  Een aantal deelnemers moest het 'erbij doen' en kreeg van de uitzendende afdeling te weinig uren.

  De samenstelling van het team was niet optimaal. Medewerkers werden aan de teams toegevoegd op basis van beschikbaarheid en niet op basis van expertise. Hier een kritische opmerking over maken werd beschouwd als 'not done'.

Resultaten Evaluatie (2)

- **Geïnformeerde cultuur**

  Het delen van informatie was niet optimaal.

- **Gemeenschappelijke referenties**

  Het omgaan met afspraken was lastig. Er werd vanaf afgeweken zonder dat hier een goede motivatie voor was en er werd regelmatig teruggekomen op eerder genomen besluiten.

  Er was geen gemeenschappelijke focus; deelnemers hadden soms eigen beelden van de eindsituatie en konden die vasthouden.

  De rol- en taakverdeling was op papier duidelijk, maar er werd in de praktijk van afgeweken en men werd daar niet op aangesproken.

- **Relaties centraal**

  Er was onvoldoende tijd voor reflectie.

  Feedback geven gebeurde onvoldoende.

  Niet alle deskundigheid, bijv. financieel en juridisch, werd voldoende benut.

  Men vond het lastig om elkaar aan te spreken.

Tenslotte

Zoals we zien hebben leerpunten die bij een evaluatie naar voren komen, vrijwel altijd een relatie met de kenmerken en condities van HRO.

Bij de start van een project aandacht hebben voor HRO kenmerken en condities, kortom voor het creëren van een HRO cultuur in je project, is dus uiterst zinvol.

Aanbevelingen

- Start altijd met een uitgebreide Project Start Up (PSU)
- Ruim tijd in voor reflectie
- Ruim tijd in om ‘zorgen’ te bespreken
- Zorg ervoor dat eventueel nieuwe partijen volledig worden geïnformeerd over de processen, rolverdeling enz.
- Doorbreek de cultuur van ‘we zijn aardig voor elkaar’
- Zorg ervoor dat de juiste deelnemers aan tafel zitten zodat inhoud en de randvoorwaarden evenwichtig en voldoende aan bod komen
- Zorg dat die mensen aan tafel komen, die voor dat project de beste kwaliteiten hebben, in plaats van te kijken naar wie er tijd heeft.

Ervaringen met dit traject

- De deelnemers hebben het evaluatieproces als zeer positief ervaren.
- Men waardeert dat er op een andere manier naar een project gekeken is, waarbij de nadruk lag op processen en relaties in plaats van op de inhoud.
- Het proces heeft geleid tot meer onderling begrip
- De interviews hebben de deelnemers meer inzicht gegeven in de onderlinge relaties en de effecten daarvan op het eindresultaat.
- De interviews hebben de weg geopend om relaties onderling bespreekbaar te maken en meer feedback te geven.
- Ieder deed open mee en niemand voelde zich beschadigd.
- Men beseft dat een cultuuromslag nodig is.

Vervolg

- Bespreken met de afdeling Projectmanagement
- Introductie HRO-gedachtengoed bij alle gemeentelijke projectleiders
- Bespreken met de directieraad
- Aanbevelingen toepassen bij andere projecten en in de doorontwikkeling van de organisatie

Vragen?