

## Werkgroep “Projectplanning” (Duitsland)

### Samenvatting eindrapport

#### Achtergrond

In 2013 richtte het Duitse Ministerie voor Verkeer en digitale Infrastructuur een hervormingscommissie op om de problemen bij de bouw van grote projecten te bestuderen en aanbevelingen voor hun remediëring te formuleren.

Vermits deze problemen zich ook voordoen bij waterbouwprojecten besloot de administratie voor waterwegen en scheepvaart (Wasser- und Schifffahrtsverwaltung des Bundes, kortweg WSV) in 2014 om een werkgroep op te richten die voorstellen moest uitwerken om voor de waterbouw een versnelling van de ontwerpfase, een kwaliteitsverbetering van de ontwerpen en een betere beheersing van termijnen en budgetten te realiseren. De bevindingen die deze werkgroep in oktober 2014 formuleerde worden hierna samengevat.

De werkgroep onderscheidde 11 thema's die nader beschreven werden. Enkele ervan zijn typisch voor de situatie in de Bondsrepubliek en niet meteen relevant voor Vlaanderen. Zij werden dan ook niet opgenomen in deze samenvatting.

Globaal kan gesteld worden dat de interne procedures bij de WSV kwalitatief en kwantitatief geschikt en toereikend zijn, maar dat de toepassing en interpretatie ervan sterk uiteenloopt in de diverse directies.

Dit geldt in het bijzonder voor de ontwerpprocedures die de basis vormen voor beslissingen en voor het project- en risicomanagement.

Het grootste probleem vormt evenwel het gebrek aan personeel van het vereiste opleidingsniveau.

De conclusies van deze werkgroep zijn in overeenstemming met deze van de hervormingscommissie op het niveau van het Ministerie voor Verkeer en digitale Infrastructuur.

#### **Thema 1: Planningszekerheid**

##### Probleemstelling

De volgende factoren verstoren het projectverloop:

- Onduidelijke politieke doelstellingen
- Te krappe personeelsbezetting en middelen bij de opdrachtgevers
- Onzekere financiering
- Wijziging van de projectdoelstellingen en –eisen tijdens de uitvoering
- Ontbrekend of gebrekking concept voor het project en ontbrekende afstemming met de stakeholders

### **Doelstelling**

De stakeholders op de verschillende beleidsniveaus spreken bij de aanvang samen de projectdoelstelling af, schrijven deze neer en houden daar aan vast.

### **Maatregelen**

1. Als voorwaarde voor de start van een project moet een concept worden uitgewerkt waarin alle nuttige informatie voor het project en de alternatieven opgenomen zijn. Dit afgestemd concept dient als grondslag voor de uitvoering van het project en wijzigingen zijn nog slechts uitzonderlijk mogelijk;
2. Samen met de goedkeuring van het concept wordt een prioriteitsklasse toegekend, afhankelijk van de behoeften, financiering, middelen,... ;
3. Er is behoefte aan een personeelsplanningsmodel om de vereiste personeelsinzet te begroten;
4. De volgende projectfasen mogen pas na de bepaling van de prioriteit aangevat worden;
5. Op elk bestuursniveau worden procedureverantwoordelijken aangesteld.

## **Thema 2: Human Resources**

### **Probleemstelling**

Het verloop en het resultaat van projecten wordt door ontbrekende of ontoereikende personele middelen verstoord :

- Onvoldoende personeel bij de start, in de ontwerpfase en tijdens de uitvoering
- Frequente personeelwissels bij de verantwoordelijken
- Inzet van onervaren personeel
- Gelijkaardige projecten worden niet gebundeld
- Ontbrekende competenties
- De toewijzing van personeel is niet in overeenstemming met de prioriteiten

### **Doelstelling**

De goedkeuring van een project verloopt binnen de administratie voor waterwegen en scheepvaart volgens een gestandaardiseerde procedure en binnen een redelijke termijn.

### **Maatregelen**

1. In het kader van het concept wordt de personeelsbehoefte voor alle verantwoordelijkheidsniveaus opgesteld en bindend overeengekomen;
2. Bij de samenstelling van het projectteam worden in functie van het project de vereiste ervaring en competenties verzameld;
3. Junior-medewerkers moeten door ervaren collega's begeleid/gecoacht worden;
4. Bundeling van gelijkaardige activiteiten om synergieën mogelijk te maken.

### **Thema 3: Samenwerking met hogere autoriteiten**

Niet relevant voor de situatie in Vlaanderen.

### **Thema 4: Samenwerking met andere entiteiten**

Niet relevant voor de situatie in Vlaanderen.

### **Thema 5: Projectgoedkeuring**

#### **Probleemstelling**

De duur van projecten wordt door de volgende factoren in het kader van de goedkeuring vertraagd :

- Niet-eenvormige maatstaven in de goedkeuringsprocedure
- Toenemende vereisten in het kader van natuurbescherming (bijvoorbeeld bescherming van diersoorten)
- Ontbrekend of onervaren personeel

#### **Doelstelling**

Bij de start van het project (goedkeuring van het concept) is een adequate personeelsplanning opgesteld en zijn voor alle projectfasen de nodige personeelsmiddelen voorzien.

#### **Maatregelen**

1. Bindende en eenvormige beperking van de duur van de goedkeuringsprocedures;
2. Organisatiebrede sturing van de personele middelen binnen de administratie voor waterwegen en scheepvaart op basis van de prioriteitslijst;
3. Benchmarking voor de goedkeuringsprocedures;
4. Transversaal toezicht op de goedkeuringsinstanties.

### **Thema 6: Projectmanagement**

#### **Probleemstelling**

Het verloop van projecten wordt gestoord door onvoorziene inzichten en onvoorspelbare gebeurtenissen met aanzienlijke gevolgen voor de kosten en de termijn, waardoor de beslissing om het project uit te voeren en/of de gekozen variëte in vraag kan worden gesteld.

Onvoorspelbare (toevallig optredende) gebeurtenissen worden als risico's beschouwd en onder het thema risicomanagement behandeld.

Onvoorziene inzichten en de hierdoor veroorzaakte kostprijsstijging worden vooral veroorzaakt door gebrekkige of foutieve ontwerpen.

### **Doelstelling**

Er wordt een systeem van projectmanagement toegepast dat:

- Van de conceptfase tot en met de realisering doorloopt
- „Onechte/vermeende“ risico's omtrent ondergrond, vroegere constructies op de bouwplaats en ontwerpgebreken identificeert en prioriteert
- Tijdig oplossingen voorziet voor ontwerpgebreken;
- Grenswaarden bepaalt voor de kosten en maatregelen (plan B) voor het geval onvoorziene feiten optreden.

### **Maatregelen**

1. Concept voor projectmanagement opstellen met afgrenzing van het risicomanagement;
2. Inrichten van het projectmanagement;
3. Bindende toepassing van projectmanagement borgen;
4. Vorming aanbieden;
5. Benchmarking doorvoeren.

## **Thema 7: Kostenbeheersing**

### **Probleemstelling**

Het verloop van projecten wordt gestoord door de volgende factoren:

- Reeds tijdens de ontwerpfase worden door gebrek aan ervaring kostprijsverhogingen veroorzaakt door het verwaarlozen van kostprijsrelevante aspecten
- Bij de gunning treedt vaak een kostprijsverhoging op omdat de raming kunstmatig te laag werd ingeschat
- Vaak ontstaan er meerkosten bij uitgravingen ter plaatse van bestaande constructies
- Renovaties en herstelwerkzaamheden zijn dikwijls complexe projecten met „verrassende“ toestanden
- Toevoegingen, onvoldoend geplande bouwfases en projectwijzigingen leiden alle tot kostprijsoverschrijding

### **Doelstelling**

Kosten en tijdsgevoelige onderdelen van projecten worden benoemd en geborgd en de gepaste tegenmaatregelen worden beschreven.

### **Maatregelen**

1. Bij de start van het ontwerp vergewist men zich van de beschikbaarheid van competent personeel;
2. Er wordt bepaald voor welk type van projecten een risicoanalyse zinvol is;
3. De bij de risicoanalyse vastgestelde mogelijke effecten worden begroot;
4. Er worden in principe geen wezenlijke veranderingen aan het ontwerp toegestaan.

Een prijzendatabank wordt als niet zinvol beschouwd omdat de vereiste informatie in een specifiek geval er niet uit kan worden afgeleid, het opstellen en actueel houden zeer omslachtig zijn en ze geen regionale diversificatie bezitten.

## **Thema 8: Risicomanagement**

### **Probleemstelling**

Het verloop van projecten wordt gestoord door onvoorziene inzichten en onvoorspelbare gebeurtenissen met aanzienlijke gevolgen voor de kosten en de termijn, waardoor de beslissing om het project uit te voeren en/of de gekozen variëte in vraag kan worden gesteld.

Onvoorziene inzichten werden behandeld onder thema 6 „Projectmanagement“ en thema 7 „kostenbeheersing“.

Onvoorspelbare (toevallig optredende) gebeurtenissen worden als risico's beschouwd. Voorbeelden hiervan zijn onder meer: onweders, hoogwatertoestanden, ongevallen, faillissementen en „rest-risico's“ die ondanks een afdoend grondonderzoek optreden in de ondergrond of het grondwater. Meestal worden deze risico's in de ontwerpfasen genegeerd of als met een verwaarloosbare waarschijnlijkheid voorkomend beschouwd. Bijgevolg worden er geen of ontoereikende voorzorgsmaatregelen getroffen om het optreden ervan of de omvang van de schade in voorkomend geval te reduceren. Er bestaat geen „Plan B“.

### **Doelstelling**

Er wordt voorzien in een risicomanagement dat:

- „Onechte en/of vermeende“ risico's (zoals gebrekkig ontwerp) identificeert en tijdig remedieert
- Alle „echte“ risico's oplijst en de projectrelevante risico's identificeert
- Een risicoanalyse uitvoert voor de projectrelevante risico's
- Voorzorgsmaatregelen voor het reduceren van de waarschijnlijkheid van de risico's uitwerkt en voorziet in een „Plan B“

### **Maatregelen**

1. Concept voor risicomanagement opstellen met afgrenzing van het projectmanagement;
2. Inrichten van het risicomanagement;
3. Bindende toepassing van risicomanagement borgen;
4. Vorming aanbieden;
5. Benchmarking doorvoeren.

## **Thema 9: Toepassing omzendbrief WSV 2107**

Niet relevant voor de situatie in Vlaanderen.

## **Thema 10: Nazicht en goedkeuring van de ontwerpdocumenten**

Niet relevant voor de situatie in Vlaanderen.

## **Thema 11: Gunning**

### **Probleemstelling**

De duur van projecten wordt verlengd door de volgende omstandigheden:

- De gunning van contracten aan consultants is omslachtig en tijdrovend
- De mogelijkheden om voor opdrachten van beperkte omvang (onder een bepaalde grenswaarde) eenvoudige procedures te volgen worden niet benut
- De regelgeving verandert zo vaak dat de wijzigingen nauwelijks bijgehouden kunnen worden
- De aanbestedingsprocedures slopen veel personeel op en vergen veel tijd
- Fouten in de dossierafhandeling leiden tot bijkomende werklust en controles

### **Doelstelling**

Het gunnen van opdrachten bij de administratie voor waterwegen en scheepvaart gebeurt op een effectieve en efficiënte manier door vakbekwaam personeel.

### **Maatregelen**

1. Er worden in de diverse afdelingen gunningscellen opgericht die, gebruikmakend van competentievorming en specialisering de gunningsprocedures afhandelen;
2. De bestekdocumenten en verrekeningen worden vanaf een bepaald ramingsbedrag door een onafhankelijke derde persoon met kennis van calculatie nagezien;
3. Het nazicht en de goedkeuring van de gunningen worden gebundeld in de hoofddirectie;
4. Na evaluatie van de maatregelen 1 tot 3 op halflange termijn wordt nagegaan in hoeverre de gunning gedelegeerd en versneld kan worden of door andere entiteiten kan gebeuren;
5. Op afdelingsniveau worden maatregelen uitgewerkt om de gunning efficiënter en economischer te laten verlopen (advisering, selectie van terugkerende opdrachten waarvoor type-bestekken worden opgesteld);
6. Nagaan of vereenvoudigde gunningsprocedures voor consultants mogelijk zijn binnen het wettelijk kader.