

Onderzoek naar succesvol samenwerken

# 'Er is een trade-off tussen effectiviteit en coördinatie'

Hoe kunnen we de samenwerking tussen infrastructurele partijen bij onderhoud en vernieuwing verbeteren? Om gemeenschappelijke projecten tegen lagere kosten en met minder overlast uit te voeren? Die vragen onderzoekt een consortium onder leiding van hoogleraar operations management Dirk Pieter van Donk van de Rijksuniversiteit Groningen.

**AUTEUR RONALD BRUINS**



**D**e vraag stellen is eenvoudiger dan deze beantwoorden, constateert Van Donk. ‘Het organiseren van de samenwerking en het op één lijn brengen van de belangen en plannings blijkt in de praktijk ingewikkeld. De specifieke karakteristieken van de diverse infrabeheerders leiden tot uitdagende wetenschappelijke vragen.’ NGinfra en de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek financieren het onderzoek dat door twee promovendi, Lieke van der Heide en Nevena Ivanovic, wordt uitgevoerd. De eerste kijkt naar gezamenlijke modellen voor het plannen van onderhoud, de tweede naar het samenwerken tussen meerdere stakeholders. Hoe coördineer je dat? Concrete aanleiding voor het gehele onderzoek was volgens Van Donk de vraag die bij waterbedrijf Vitens opborrelde. ‘Het vergt veel tijd om onderhoud of vernieuwing te plannen. Vaak kom je er dan tijdens een project achter dat de gemeente of het elektriciteitsbedrijf toch al bezig geweest is in een betreffende straat. Dan bekruipt je het gevoel dat je dat graag eerder had geweten.’

#### **Ontwikkelen modellen en structuren**

Vandaar dat NGinfra-partner Vitens aanhaakt. Net als Alliander, Schiphol en Havenbedrijf Rotterdam. De vragen werden verrat in een onderzoeksopzet waar de twee promovendi mee aan de slag zijn. ‘Het is niet zozeer ons doel om partijen concreet bij elkaar te krijgen. Dat gebeurt binnen NGinfra al. Ook willen we niet de organisatieadviseur uithangen en zeggen wat een infrapartij moet doen. Dat is een andere tak van sport. Wij zijn wetenschappers, die proberen nieuwe wetenschappelijke inzichten te krijgen en kennis. Wij zijn op zoek naar het ontwikkelen van optimaliseringsmodellen, organisatiestructuren en -processen. Om daarmee uiteindelijk ook de samenwerking bij dergelijke onderhouds- en vernieuwingsprojecten te helpen verbeteren.’ Die projecten kunnen gaan over het tegelijkertijd vernieuwen van ondergrondse gas- en waterleidingen en de daarboven liggende wegen. Maar ook over grote complexe operaties waarbij op één locatie waterwegen, bruggen, wegen en spoor gezamenlijk worden vernieuwd.

#### **Geen technuten**

Samenwerking heeft een technische component, beseft Van Donk. ‘Hoe zien de assets eruit die moeten worden vervangen? Van welk materiaal zijn ze gemaakt? In welk soort bodem liggen ze? Hoe slijten ze? Wanneer moeten ze worden vervangen? Die vragen zijn technisch van aard en zeer relevant, maar deze maken het superingewikkeld om samen te werken. Wij zijn geen technuten. Maar wellicht kunnen we als wetenschappers wel modellen, een soort forecasts, maken zodat je onderhoud ziet aankomen. Waardoor je aan kunt zien komen waar je gezamenlijk kunt optrekken.’ Dat is het eerste element van het tweeledige onderzoek.

Het tweede element gaat over hoe infrastructurele partijen samenwerken. 'Hoe werken mensen in infrastructurele projecten samen? Dat gaat over de werkorganisaties, teams in en tussen organisaties, afstemming van processen en planning tussen organisaties, maar ook over uitbestede relaties en hoe mensen zich tot elkaar verhouden. Wanneer zijn organisaties, teams of medewerkers geneigd de kaarten tegen de borst te houden en wanneer staan ze open voor samenwerking?'

### Nooit data genoeg

De twee promovendi zijn inmiddels 1,5 van de 4 jaar bezig. 'Daarin zijn ze vooral bezig geweest met opleidingen om het onderzoek goed te kunnen doen. Nu zijn ze de eerste stappen aan het zetten in het daadwerkelijke onderzoek. Dat blijkt nog niet eenvoudig. We zijn bij de NGinfra-partners data aan het verzamelen, maar die is niet altijd beschikbaar. Of soms ligt het wat betreft privacy gevoelig om de gegevens te delen. We zijn dus vooral aan het kijken waar we wel een goede start kunnen maken. Als er NGinfra-partners zijn die data beschikbaar kunnen stellen, dan houden we ons aanbevolen. We hebben namelijk nooit data genoeg. Ik roep hen dan ook op zich bij mij te melden. Denk aan data over onderhouds- en vernieuwingstrajecten. Hoe meer data, hoe beter we kunnen onderzoeken hoe het ene onderhouds- of vernieuwingstraject inwerkt op dat van de andere partij.'

### Prioriteiten delen

Bij meer informatie kunnen de data van de een over de data van de ander worden gelegd. 'Dan zie je modelmatig wat er gebeurt. Bijvoorbeeld met de bereikbaarheid van binnensteden en hoe de onderhoudsplaning daar van invloed op is.' Wie zijn onderhouds- of vernieuwingsproject wil afstemmen, zal ook zijn prioriteiten moeten delen. 'Als ik een lijstje met prioriteiten heb en jij hebt dat ook en we willen die afstemmen, dan zal de een of de ander water bij de wijn moeten doen en iets moeten uitstellen. Het wordt helemaal spannend als je die prioriteitenlijst samen gaat bepalen. Vaak moeten organisaties daarbij wel een drempel over.' Dit soort vraagstukken zijn het werkveld van *organisatio-*

*nal behaviour*, het onderzoeksveld van een van de twee promovendi.

### Een kunst op zich

Samenwerken is een kunst op zich, beschouwt de hoogleeraar. 'Je bent al snel geneigd te zeggen: we moeten meer coördineren. Maar dat is niet per definitie altijd goed. Integendeel. Misschien herken je dat wel aan je dagelijkse werkzaamheden. Soms ben je zoveel aan het coördineren en communiceren dat je niet meer aan je werk toekomt.

Er is dus een trade-off tussen effectiviteit en coördinatie. Hoe eenvoudiger het project, hoe meer je een directere aansturing nodig hebt. Daarbij speelt ook de informatieoverdracht. Vaak heb je een centraal knooppunt nodig dat de juiste informatie bij de juiste medewerker in de samenwerkingsorganisatie krijgt. Maar dat hoeft geen formele partij te zijn, dat kan eventueel ook een informele leidersrol zijn.'

### Twee velden bij elkaar brengen

De onderzoeksprojecten blijven wetenschap, benadrukt Van Donk. 'Je weet van tevoren niet waar je in 4 jaar tegenaan gaat lopen. Maar we willen het veld van organisational behaviour bij het veld van modellering brengen. Om zo tot goede conclusies te komen.' Het bijzondere daarbij is dat, terwijl het onderzoek in volle gang is, de NGinfra-partners Vitens en Alliander elkaar in Apeldoorn bij een groot vervangingsproject hebben gevonden. Daar vervangen de twee gezamenlijk 92 kilometer aan gas- en waterleidingen. Deze werkzaamheden volgen op twee gecombineerde waterleiding- en gasstoringen in 2014, waarbij honderden mensen dagenlang zonder gas kwamen te zitten. 'Je ziet dat daar een grote urgentie is en dat een samenwerking ontstaat waar we allemaal van kunnen leren. In abstracto zijn wij op zoek naar succesvolle structuren om dergelijke samenwerkingsverbanden vaker vorm te geven. Voor nu en in de toekomst. We willen op een hoger plan oplossingen creëren om samenwerkingsprojecten goed in te richten. Dan kun je vooraf ook al bepalen of je de ingrediënten die je nodig hebt voor een succesvol gezamenlijk onderhouds- of vernieuwingsproject daadwerkelijk bij elkaar hebt. En of het überhaupt dan wel verstandig is om samen te werken op het betreffende project.'

**'Het wordt helemaal spannend als je samen de prioriteiten bij onderhoudswerkzaamheden gaat bepalen'**