Opgeleverd is nog niet *overgedragen.*

Waarom de overdracht naar beheer vastloopt bij de oplevering, maar aan het begin van een project wordt bepaald.

Twee keer gelijk. *En toch geen overdracht.*

HET PROJECT

“Gereed. Opgeleverd volgens contract.”

BEHEER

“Niet overneembaar. Dit kunnen wij niet onderhouden.”

Beide oordelen kloppen, gemeten aan hun eigen criteria. Het probleem zit niet in een van beide, *maar ertussen.*

Een project werkt naar een eindpunt. *Beheer werkt in jaren.*

Een project is een tijdelijke organisatie. Beheer is een staande organisatie die op routine draait. Ze kijken anders naar hetzelfde object.

PROJECT	BEHEER
Wil afronden volgens plan	Wil het jarenlang kunnen onderhouden
Succes is: opgeleverd	Succes is: het blijft werken
Ziet een late wens als wijziging	Erft vroege keuzes als last

Lundin & Söderholm, 1995 | Whyte & Nussbaum, 2020

MAART 2008, NA ZES JAAR BOUWEN

Gebouwd, getest *en schijnbaar klaar.*

400.000

koffers gingen vóór de opening door het bagagesysteem

Daarnaast deden 15.000 vrijwilligers mee aan 66 proeven. Het bagagesysteem was groter dan waar ook ter wereld. Op 27 maart 2008 ging de terminal open.

Op de eerste dag *liep de operatie vast.*

01 **Bagage**

Na de opening moesten volgens British Airways 23.205 koffers met de hand worden gesorteerd. Een deel ging per vrachtwagen naar elders.

02 **Personeel**

Medewerkers liepen vertraging op bij parkeerplaatsen en beveiliging, en kwamen later aan bij de terminal.

03 **Passagiers**

Op de eerste dag ondervonden 36.584 passagiers hinder.

“Het was niet één probleem, maar een opeenstapeling *van veel relatief kleine dingen.*”

BAA, de eigenaar van de luchthaven, tegenover de commissie

De terminal was gebouwd. Er was veel getest, maar niet genoeg. *De operatie was nog niet klaar.*

DE BELANGRIJKSTE OORZAKEN

“Onvoldoende communicatie tussen eigenaar (BAA) en operator (British Airways), en gebrekkige training van personeel en tests van systemen.”

HET OORDEEL

“Had voorkomen kunnen en moeten worden, met betere voorbereiding en effectievere samenwerking.”

HET OVERLEG

Een dagelijks operationeel overleg en een wekelijks gezamenlijk bagageoverleg van BAA en British Airways kwamen er pas ná de opening.

“Zeer betreurenswaardig dat deze stappen niet vóór de opening zijn gezet.”

Technisch gereed is niet hetzelfde *als operationeel gereed.*

TECHNISCH GEREED

Opening
27 maart 2008

Gebouw — Bagagesysteem — Geïnstalleerd

OPERATIONEEL GEREED *nog niet klaar*

Training — Processen — Samenwerking

Afzonderlijke systemen kunnen getest zijn, terwijl de organisatie die ermee moet werken nog niet klaar is. **Dat verschil ontstaat al veel eerder: bij de vraag wanneer beheer aanschuift.**

Eigen illustratie | Transport Committee, 2008

Hoe later beheer aanschuift, *hoe minder er nog kan.*



Vroeg in het proces is veel nog te beïnvloeden en zijn wijzigingen relatief goedkoop. Later neemt die ruimte af en worden veranderingen duurder. Wie beheer pas bij de oplevering betrekt, schuift beslissingen naar het moment waarop aanpassen het moeilijkst is.

Conceptueel schema naar Paulson, 1976 | Eigen toepassing

Vier middelen uit *het onderzoek.*

HEATHROW T5, LONDEN 2012 EN CROSSRAIL

01 Vastleggen

Informatie over het object die beheer kan gebruiken.

02 Afspreken

Procedures voor documenten en aftekenen.

03 Geleidelijk landen

Stapsgewijs, met het projectteam nog betrokken.

04 Beproeven

Testen met echte gebruikers, onder echte omstandigheden. Bij Terminal 2 (2014) deed Heathrow 192 proeven met echte mensen en opende met 36 vluchten op de eerste dag.

Deze middelen werken beter naarmate beheer eerder meedoet.
Dan blijft de vraag: waarom gebeurt dat zo vaak niet?

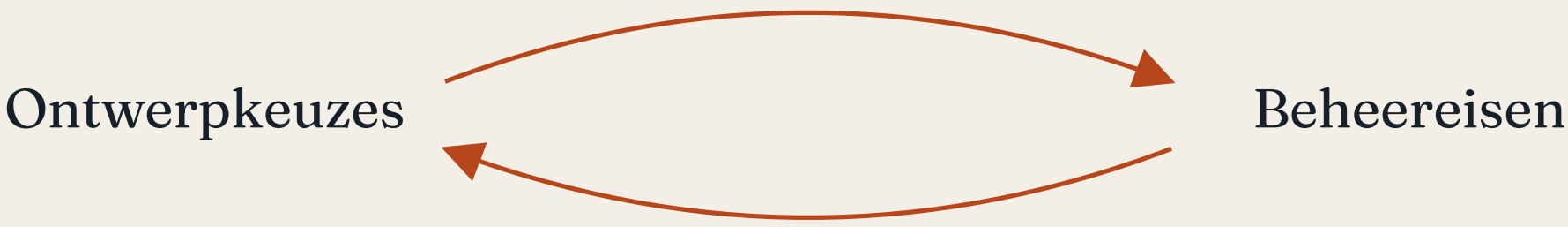
Whyte & Nussbaum, 2020; Zerjav et al., 2018 | Eigen synthese

Omdat we de overdracht organiseren *als een estafette.*

ZO RICHTEN WE HET IN: VOLGTIJDELIJK



ZO WERKT HET: WEDERKERIG



Eerst bouwt het project, dan neemt beheer het stokje over. Maar ontwerpkeuzes bepalen hoe onderhoudbaar iets wordt, en de eisen van beheer bepalen wat er ontworpen moet worden. Dat is geen volgorde. Het werkt over en weer.

Elke afhankelijkheid vraagt *een eigen manier van afstemmen.*

Organisatiewetenschapper James Thompson maakte dit onderscheid in 1967. Twee vormen zijn hier van belang.

01 Volgtijdelijk

De een levert, de ander gaat verder. Afstemmen kan met een plan: wie levert wat, wanneer.

02 *Wederkerig*

Beide partijen bepalen elkaars werk, steeds opnieuw. Afstemmen vraagt dan onderling overleg, terwijl het werk loopt.

Wederkerig afstemmen is het lastigst en het duurst. Organisaties richten zich daarom zo in dat afstemmen zo weinig mogelijk kost. Een estafette is dan aantrekkelijk: die laat zich plannen.

Een wederkerige afhankelijkheid kun je niet wegplannen. *Die vraagt om afstemming, vanaf het begin.*

Een opleverdossier en een overdrachtschecklist regelen volgorde en standaard. Ze helpen niet bij keuzes die elkaar over en weer bepalen. Wie beheer pas bij de oplevering betrekt, kan alleen nog vaststellen wat er mist.

Een beveiligingsinstallatie. *Elke keuze heeft een beheerkant.*

KEUZE IN HET PROJECT	GEVOLG VOOR BEHEER
Camerabeheer via software van één leverancier	Updates en licenties lopen jarenlang via die leverancier
Documentatie in het formaat van de installateur	Past niet in het beheersysteem en moet worden overgezet
Onderhoud pas na oplevering aanbesteed	De nieuwe partij kent de installatie niet

Bij elke keuze links had beheer moeten meebeslissen, *vóórdat die werd gemaakt.*

Drie verschuivingen *in hoe je een project inricht.*

01 **Beheereisen zijn ontwerpeisen.**
Onderhoudbaarheid, documentatie en updates staan als toetsbare eisen in de vraagspecificatie.

02 **Een beheerder in het projectteam.**
Vanaf het ontwerp, met zeggenschap over keuzes die het beheer raken. De Britse overheid zet bij eigen projecten al een vaste vertegenwoordiger van de eindgebruiker in het projectteam.

03 **Klaar is: beheer kan het dragen.**
Geleidelijk openen en beproeven met echte gebruikers horen bij het project, niet bij de nazorg.

Eigen synthese | Cabinet Office, 2013

Een project is pas klaar *als de staande organisatie het kan dragen.*

BRONNEN

Cabinet Office. (2013). *Government Soft Landings* [Executive summary]. https://www.cdbb.cam.ac.uk/system/files/documents/GovernmentSoftLandingsExecutiveSummary.pdf

House of Commons Transport Committee. (2008). *The opening of Heathrow Terminal 5* (Twelfth Report of Session 2007–08, HC 543). The Stationery Office. https://publications.parliament.uk/pa/cm200708/cmselect/cmtran/543/543.pdf

Lundin, R. A., & Söderholm, A. (1995). A theory of the temporary organization. *Scandinavian Journal of Management, 11*(4), 437–455. https://doi.org/10.1016/0956-5221(95)00036-U

Paulson, B. C. (1976). Designing to reduce construction costs. *Journal of the Construction Division, 102*(4), 587–592. https://doi.org/10.1061/JCCEAZ.0000639

Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. McGraw-Hill.

Whyte, J., & Nussbaum, T. (2020). Transition and temporalities: Spanning temporal boundaries as projects end and operations begin. *Project Management Journal, 51*(5), 505–521. https://doi.org/10.1177/8756972820919002

Zerjav, V., Edkins, A., & Davies, A. (2018). Project capabilities for operational outcomes in inter-organisational settings: The case of London Heathrow Terminal 2. *International Journal of Project Management, 36*(3), 444–459. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.01.004

Verantwoording. Vertalingen van Engelse citaten zijn van mij. Pagina 2 is een illustratie, geen citaten. De cijfers op pagina 4 zijn van BAA, zoals weergegeven door de commissie. De samenvatting op pagina 3, de illustratie op pagina 7, de slotzin op pagina 9, de toepassing van Paulson (pagina 8) en Thompson (pagina 10 tot en met 12), het voorbeeld (pagina 13) en de drie verschuivingen (pagina 14) zijn een eigen synthese. De curve op pagina 8 volgt Paulson (1976); de lijn voor wijzigingskosten is een latere toevoeging, bekend van de MacLeamy-curve. Het voorbeeld op pagina 13 is fictief.

Lees het volledige artikel op alertech.nl