

Faculty of Engineering Technology / Department of Civil Engineering and Management

MASTERCLASS I&W PROGRAMMATISCH SAMENWERKEN & INFRASTRUCTUUR ECOSYSTEMEN

27 NOVEMBER 2024

LYNN VOSMAN

UNIVERSITY
OF TWENTE.

EVEN VOORSTELLEN...

Lynn Vosman – Promovenda

- **Universiteit Twente** – Afdeling Civiele Techniek en Management
- Project-overstijgende vormen van samenwerking
- Organisatiewetenschap & Management (infra)

UNIVERSITY OF TWENTE

Geen enkele sector heeft een groter personeelstekort dan bouw en infra

Gepubliceerd op 10-05-2023 om 16:57



Nachtwerk minder vaak mogelijk, waarschuwt ProRail

Gepubliceerd op 18-04-2024 om 17:44

'Grootste onderhoudsopgave ooit' voor infrastructuur Noord-Holland

15 oktober 2019

© Foto: Unsplash / Shivendu Shukla

De bouw en infra had in 2022 het grootste personeelstekort van alle sectoren in Nederland. Dat blijkt uit een jaarverslag van de arbeidsmarkt dat vorige week door het CBS is gepubliceerd. De branche staat er niet veel beter voor dan in 2021, toen vacatures net zoals vorig jaar het langste openstonden van alle sectoren. Waar ligt het probleem? En hoe dichten we het tekort? Experts zoeken op 23 mei naar een oplossing op de Dag van de Infra.



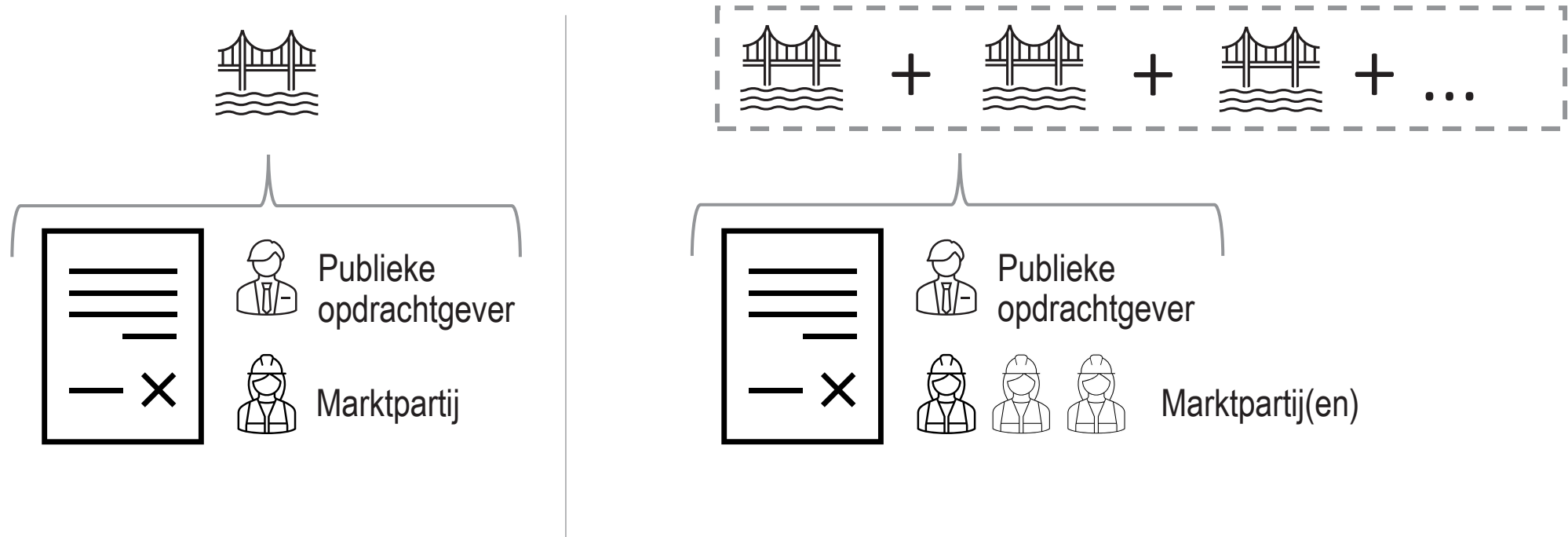
NOS Nieuws • Woensdag 8 juni 2022, 19:48 •
Aangepast woensdag 8 juni 2022, 21:28



Stroomnetwerk Limburg en N-Brabant vol, nieuwe bedrijven niet aangesloten

INSPIRATIE VOOR NIEUWE DENKBEELDEN

Voor organiseren van samenwerking in de infrasector



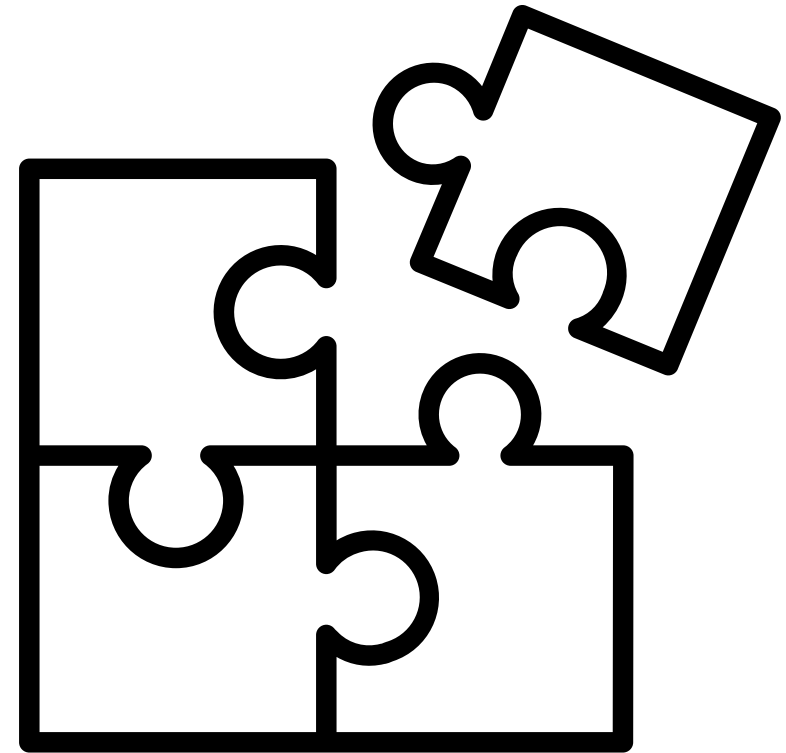
PROGRAMMATISCH SAMENWERKEN

Een manier om uitvoeringswerk efficiënt te organiseren

projectmatig werken (korte termijn,
wisselende samenstelling van teams, etc.)



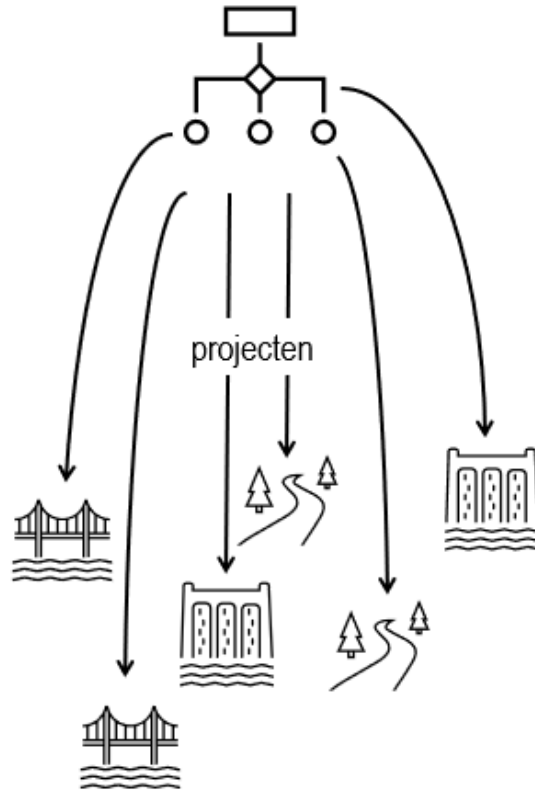
programmatisch werken (lange termijn,
intensieve samenwerking, stabiele teams, etc.)



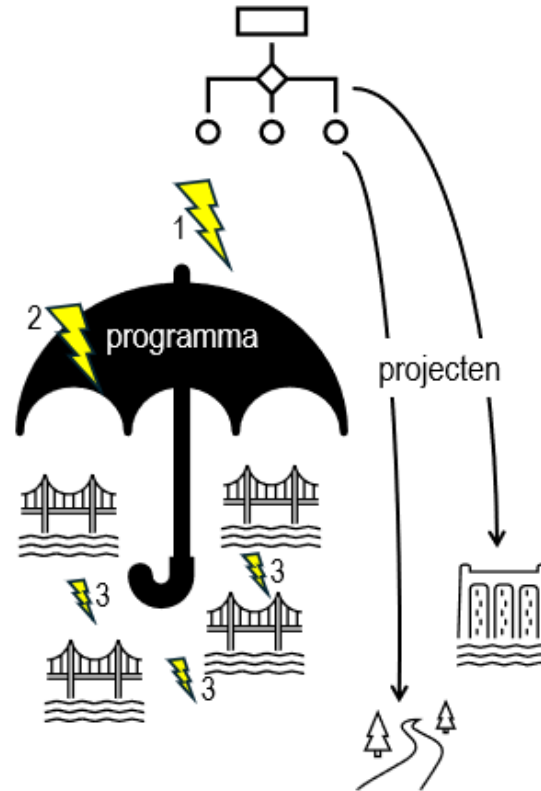
ORGANISATORISCHE PUZZEL

Programma's introduceren in projectorganisaties


Projectorganisatie **voor**
introdactie programma



Projectorganisatie **na**
introdactie programma

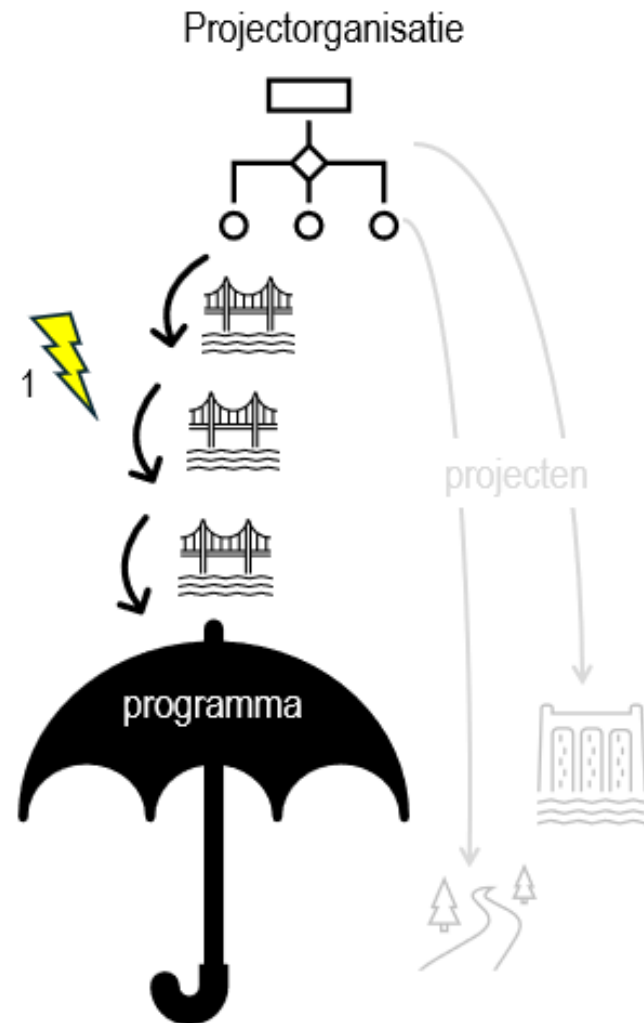


1. Projectorganisatie – programma
2. Projectorganisatie – project
3. Project – project

 grensgebieden

6 GRENSGEBIEDEN DOOR INTRODUCEREN PROGRAMMA'S

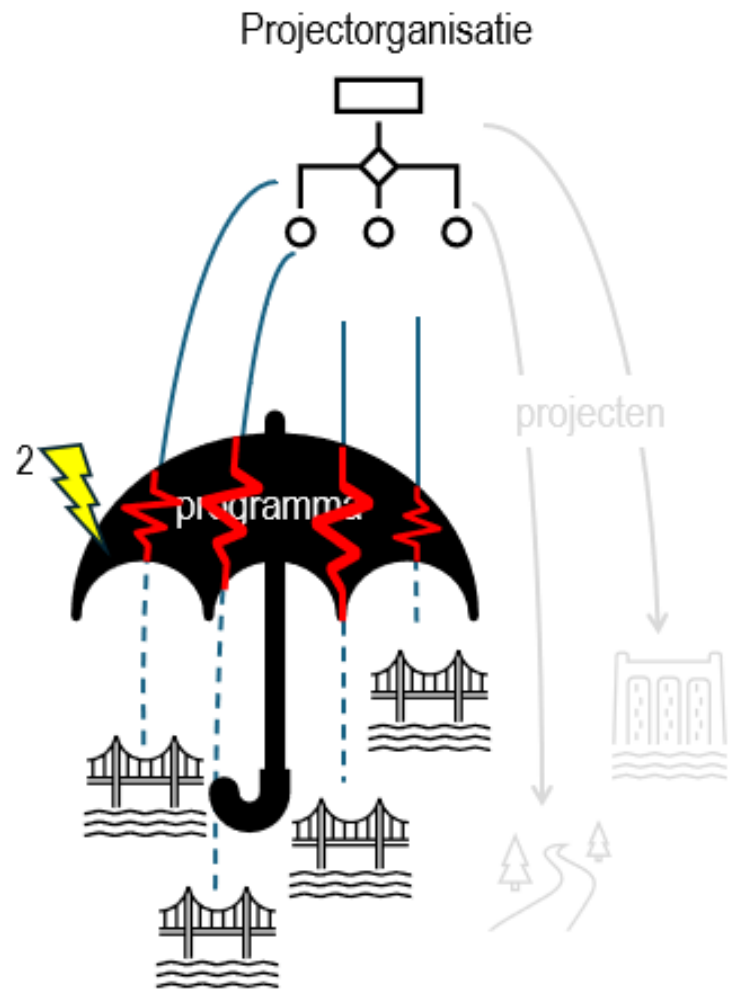
Scheidingen tussen organisatorische units



- Continue en voorspelbare stroom van projecten
- Geen stilstand in processen, projectteams aan het werk, continuïteit in leren tussen projecten waarborgen
- Zorgen dat de projectenpijpleiding gevuld blijft door o.a.:
 - Overzicht van de conditie van het asset-portfolio en lange-termijn onderhoudsplanning
 - Connecties tussen organisatorische units versterken om projectenflow te handhaven (AM – PM)

GRENSGEBIED PROJECTORGANISATIE - PROGRAMMA

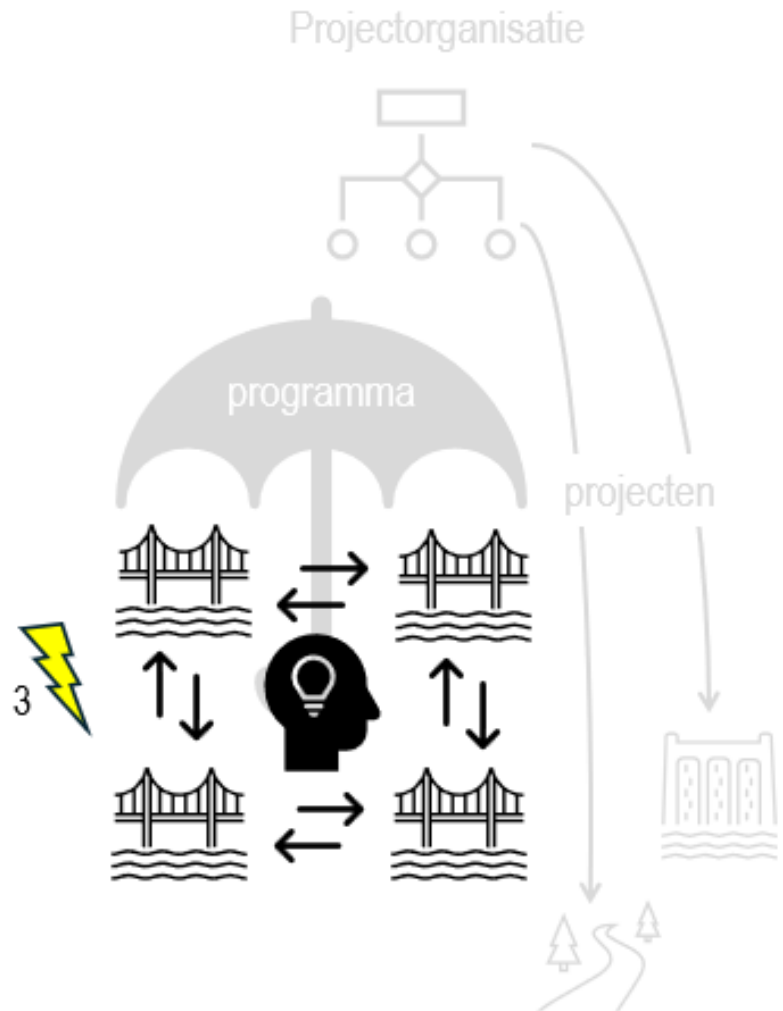
Het creëren en vullen van de projectenpijpleiding



- Flow in processen behouden, na 'verstoring' van bestaande processen door programma
- Tot een van begin-tot-eind sluitend proces komen, o.a. door:
 - Aanpassen of introduceren van rollen en routines
 - Opleiden van medewerkers m.b.t. de nieuwe manier van werken

GRENSGEBIED PROJECTORGANISATIE - PROJECT

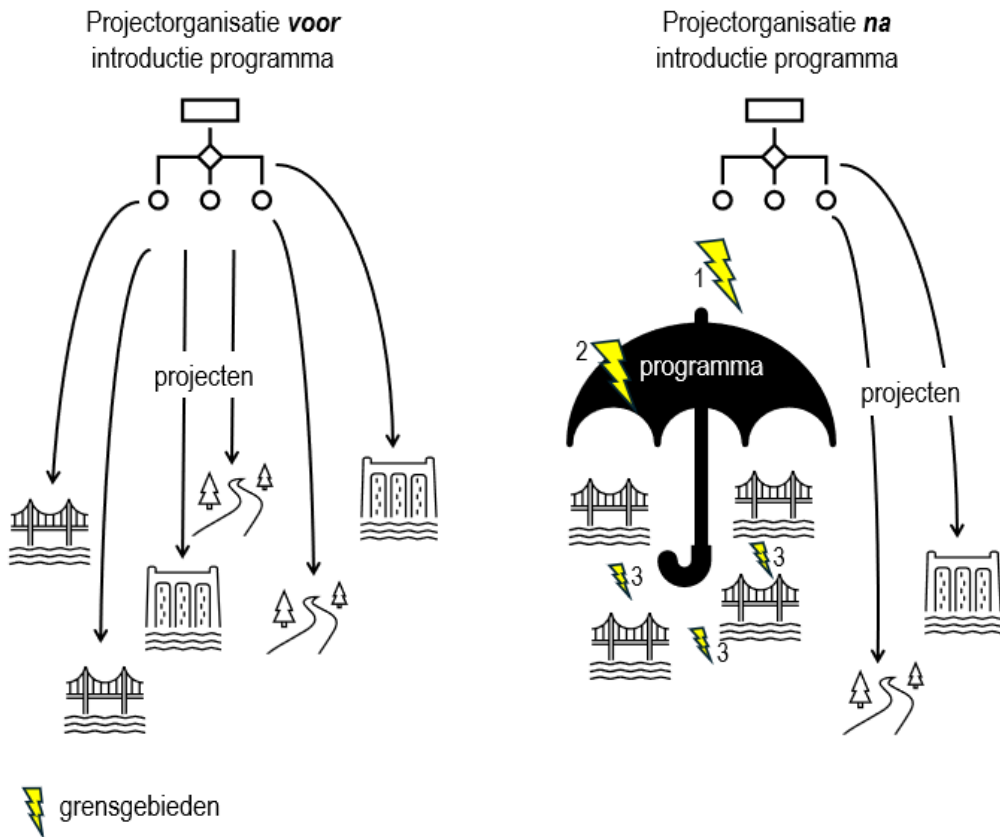
End-to-end processen, nieuwe rollen en routines



- Flow in het leren van project naar project: overdragen van leerervaringen
- Continuïteit en stabiliteit in projecteisen, routines, rollen, en samenwerking, o.a. door:
 - Standaardisatie voor terugkerende zaken zoals documentatie, processen, eisen
 - Sturen op het gewenste samenwerkingsgedrag

GRENSGEBIED PROJECT - PROJECT

Continuïteit in leren

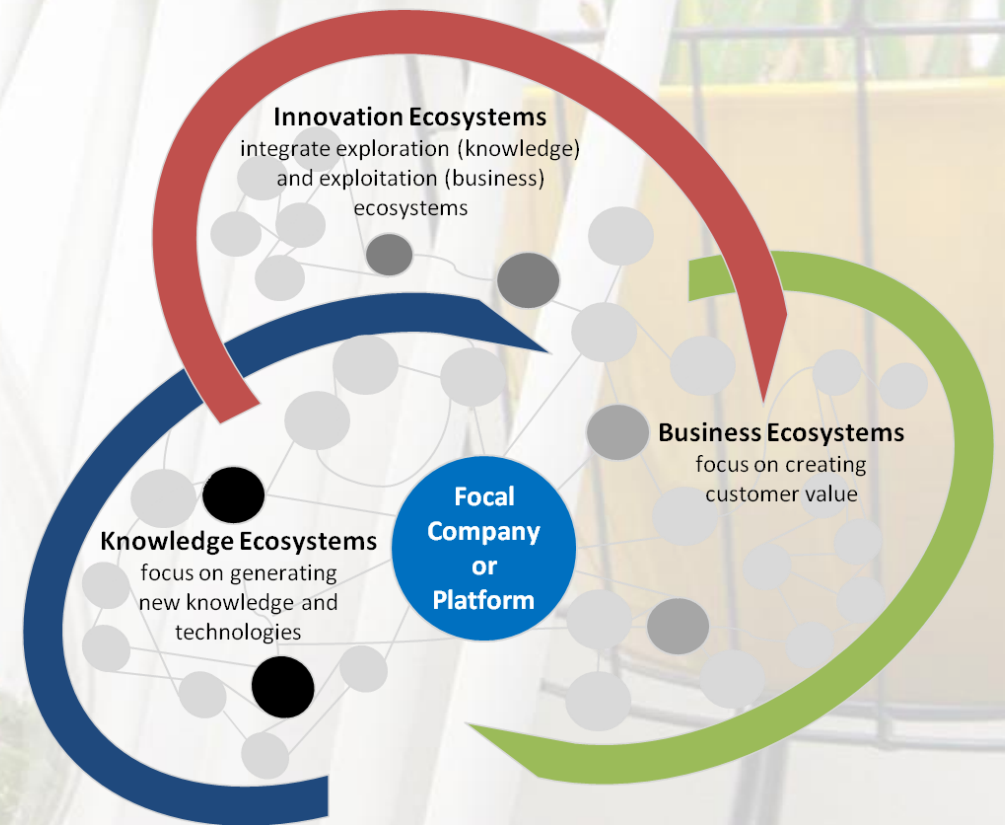
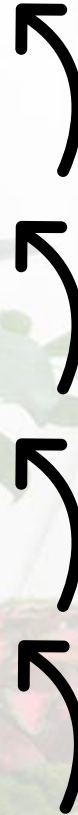


- Ieder grensgebied vraagt om een ander type flow, en andere acties om dit te bereiken
- De grensgebieden zijn onderling afhankelijk en moeten dus ook in samenhang worden gemanaged
- Sterke invloed op het externe netwerk waar mee samengewerkt wordt, en vice versa

16 FLOW IN PROJECTEN, PROCESSEN EN LEREN

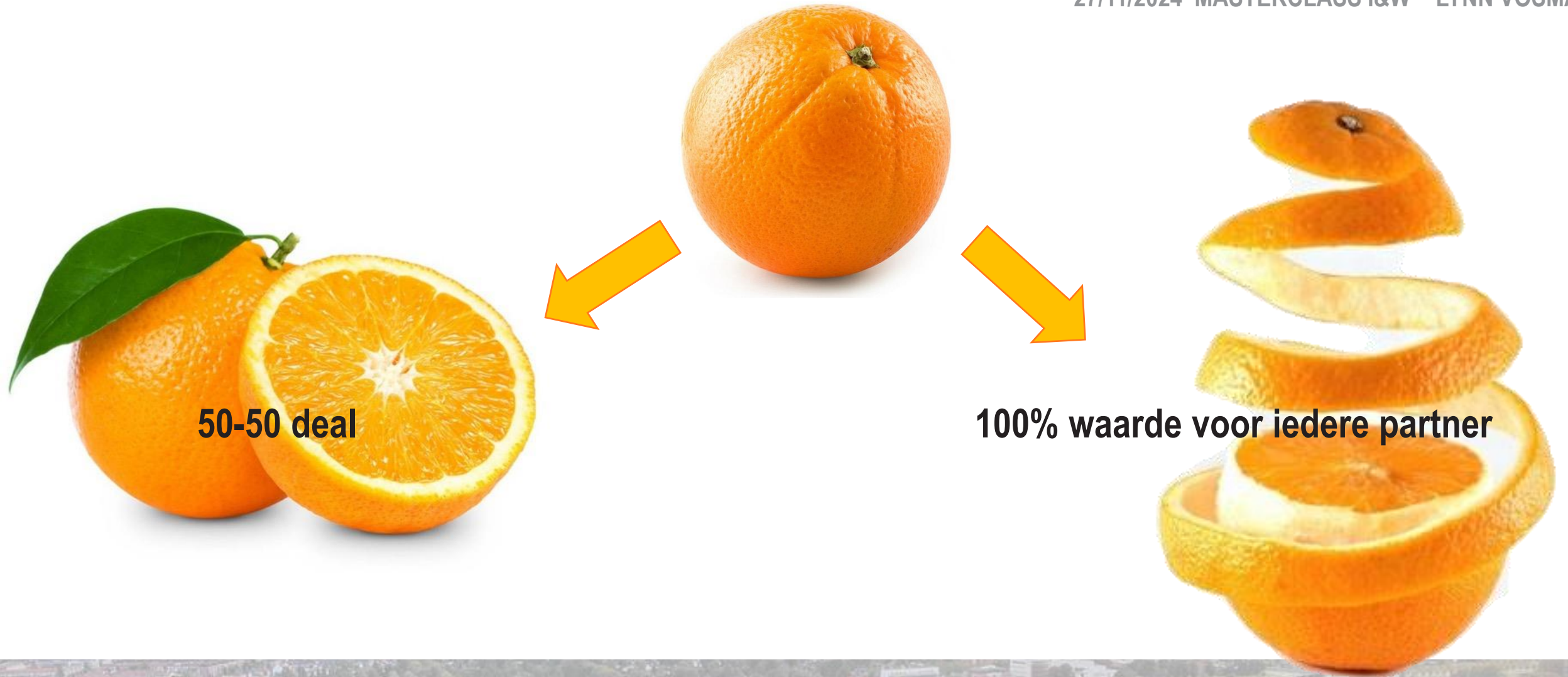
Kaders geven om doorstroming te faciliteren

Ecosysteem
- Multilaterale relaties (tussen meerdere partijen)
- Voor het realiseren van een gezamenlijke waarde
Systemisch
- Keten van dyadische relaties
- Voor het leveren van een dienst (service)
Programmatisch
- Dyadische relatie met >1 partij (OG-ON x n)
- Voor een bundel aan projecten (programma)
Seriematig
- Dyadische relatie tussen twee partijen (OG-ON)
- Voor meer dan één project
Projectmatig
- Dyadische relatie (OG-ON)
- Voor één project



DE VOLGENDE STAP... SAMENWERKEN IN ECOSYSTEMEN

Van project tot ecosysteem



ESSENTIE VAN ECOSYSTEEMDENKEN

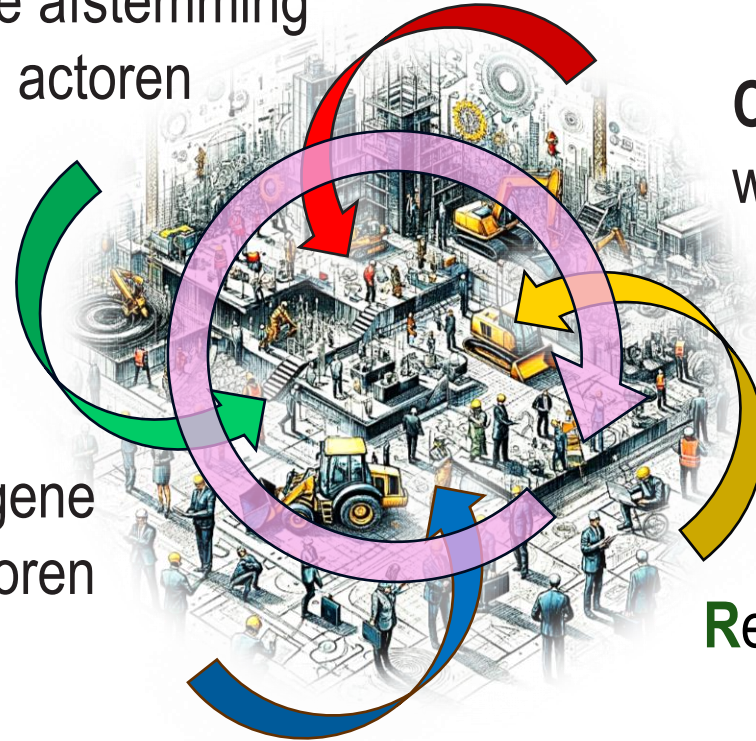
Op zoek naar complementaire waarden

**Strategische afstemming
tussen actoren**

**Centrale
waardepropositie**

**Heterogene
set van actoren**

**Relationele, informele
governance**



KENMERKEN VAN EEN ECOSYSTEEM

Balans tussen actoren, bijdragen en betrokkenheid

STELLING

Een combinatie van ecosystemen en uitvoeringsprogramma's heeft de toekomst. Projectmatig werken komt alleen nog voor bij 'specials'

Meer weten?

(2024) [Boundary work in a project-based organization: Flow across interdependent boundaries in interorganizational programs](#)

- [Nederlandse samenvatting](#)

(2023) [Collaboration and innovation beyond project boundaries: exploring the potential of an ecosystem perspective in the infrastructure sector](#)

- [Nederlandse samenvatting](#)

✉ l.vosman@utwente.nl

BEDANKT VOOR JULLIE AANDACHT