



Projectmanagement ISA-trial: stuurloos, maar glansrijk over de finish

Projectmanagement rond GIS-gerelateerde projecten hult zich vaak in verschillende niveaus. Informatie over projecten beperkt zich doorgaans tot de structuur en het behaalde resultaat. In het geval van het Gentse verkeersveiligheid-proefproject wordt het 'interne' verloop eens tegen het licht gehouden. Ofwel: hoe een amateuristische aanpak succes niet in de weg stond.

In Vi MATRIX 85 werd over de geo-inhoudelijke kant van het Intel-
ligente Snelheids Aanpassing (ISA-)project geschreven (zie ook www.isaweb.be). Het ISA-systeem geeft tegendruk op het gaspedaal, wanneer de bestuurder sneller rijdt dan toegelaten. Er wordt gebruik gemaakt van een digitale wegenkaart met snelheidsinformatie in combinatie met differentiële GPS voor exacte positiebepaling. Door wijziging in de navigatie-unit van het voertuig kunnen in deze GIS-applicatie snelheidszones aan de onderliggende 'kaart' worden toegevoegd of gewijzigd.

In Europa zijn inmiddels tal van ISA-projecten opgestart. Tussen 2001 en 2004 liep er een *trial* in de stadskern van Gent,

waarbij 37 voertuigen (voor 62 bestuurders) met het actieve gaspedaal werden uitgerust. Het ging om 20 privé auto's en 17 wagens van diverse instellingen, die het systeem aankochten (de provincie Oost-Vlaanderen, Stad Gent, Universiteit Gent, de busmaatschappij De Lijn en Volvocars België). De stuurgroep bestond uit de Stad Gent, Langzaam Verkeer vzw (nu Mobiel 21), het Belgisch Instituut voor de Verkeersveiligheid (BIVV), het Centrum voor Duurzame Ontwikkeling (CDO – Universiteit Gent) en het Vlaams Instituut voor Technologische Ontwikkeling (VITO).

In algemene zin moet worden geconstateerd, dat het in het Gentse project mangelde aan projectmanagement, maar

Met ISA verminderen ongelukken met 36% en dodelijke ongelukken met 59%, zo blijkt uit de verschillende proeven die nu in Europa zijn gehouden. Bovendien zou 60-75% van de bestuurders een geografische gestuurd snelheidsremmend systeem in de eigen auto accepteren.

niettegenstaande de amateuristische aanpak, moet het Gentse ISA-project als erg succesvol worden beschouwd. Dit blijkt uit verschillende elementen: sterk doordringen van het thema in de pers, effecten op de beleidsmakers, erg grote tevredenheid bij de testbestuurders en het begrip ISA is gekend in brede kringen van de bevolking. Dit in tegenstelling tot andere Europese ISA-projecten, die slechts een bekendheid genieten bij de 'incrowd'.

De belangrijkste lessen zijn dat een analyse van kansen/bedreigingen en sterkten/zwakten, een realistischer draaiboek, explicieter geformuleerde doelstellingen en aan de projectnoden aangepaste budgetten een hogere output

zouden hebben opgeleverd. Bovendien had dan eenvoudiger op onvoorziene omstandigheden ingespeeld kunnen worden. De ervaringen en het resultaat van dit project vormen in ieder geval een degelijke en leerrijke basis om toekomstige projecten op te starten.

Vorbereidende fase

Het opstarten van de proef ging moeizaam. Enerzijds was het ter beschikking staande budget gering en was de aanpak vrij amateuristisch, anderzijds ontbrak er al in de voorbereidende fase een duidelijk afgelijnde projectcoördinatie.

Budget

De opstart van een project vraagt om een realistisch budget, dat bovendien bij de start bekend is. Specifiek voor dit project is, dat er enerzijds middelen nodig waren voor de inbouw van de systemen in de wagens en anderzijds voor de begeleiding, communicatie en het studiewerk. Omdat de bedragen - vooral voor de inbouw - erg hoog waren, betekende dit, dat er vele partners gevonden moesten worden. Het budget voor 'de rest' werden in feite behandeld als restpost. Hierdoor was in de voorbereidende fase een grote onzekerheid over de totale

budgettaire haalbaarheid van het project. Het feit dat alle partners/sponsors wilden participeren in de stuurgroep, was ook al geen versneller.

Stuurgroep

Het project leert ons, dat in de voorbereidende fase het minimaal noodzakelijk is dat een projectleider het project op de rails probeert te houden en de verschillende belangen van de partners probeert te verzoenen. Verschil in belangen betekent niet automatisch dat deze tegengesteld zijn aan elkaar. Bijvoorbeeld: de stad wil communiceren dat ze degelijk met verkeersveiligheid bezig is, de onderzoeksgroep wil zo goed mogelijk de effecten kunnen meten, en een andere partner wil investeren in nieuwe technieken.

Ook een bijzondere taak voor de projectmanager is een positieve attitude te bewerkstelligen. Niets is zo remmend als een partner die telkens opnieuw vragen stelt over de haalbaarheid van het project en hierdoor permanent de vooruitgang in het project bemoeilijkt. Wanneer dit onverhoopt doordringt tot in de communicatie over het project, moeten bovendien telkens opnieuw extern 'bressen worden gedicht'.

In het Gentse ISA-project ontbrak enige sturing op bovengenoemde zaken, zodat de stuurgroep heel wat tijd spendeerde aan het zoeken naar allerlei pistes om het project op de rails te houden.

Sterktes en zwaktes

Een draaiboek waarin alle elementen, deadlines, mogelijkheden en problemen regelmatig worden getoetst, werd pas laat opgesteld. Hierbij had tevens een SWOT-analyse meer duidelijkheid kunnen verschaffen in de kansen en verdere doelstellingen van het ISA-project. Bij een SWOT-analyse moet worden vertrokken van de kansen (opportunities) die vanuit de omgeving ontstaan en van de bedreigingen (threats) voor de organisatie; de organisatie zelf kent sterkten (strengths) en zwakten (weaknesses). De kansen en bedreigingen en sterkten en zwakten samen leveren strategische aandachtspunten op voor de organisatie.

Om met deze strategische aandachtspunten goed te kunnen omgaan, wordt binnen het projectmanagement een beleidsplan c.q. draaiboek opgesteld. Hierin worden de einddoelstellingen met betrekking tot de strategische aandachtspunten opgesteld en wordt aangegeven op welke processen de aandachtspunten invloed/ betrekking hebben. Op basis van de gestelde doelen, strategische aandachtspunten en de geïdentificeerde processen kan worden vastgesteld op hoe en wat kan bijdragen aan het behalen van de gestelde doelen.

Dit theoretische kader is binnen het Gentse ISA-project niet gevolgd, hoewel op basis van deze sterkten en zwaktes een degelijk, realistisch draaiboek gevolgd had kunnen voor een duidelijker management (zie tabel 1).

Doelstellingen

Ondanks de gebrekkige analyse en stuurgroepwerking konden toch twee duidelijke doelen worden geformuleerd, zij het niet ver uitgewerkt. Uit onderzoeksperspectief wilde men vooral het rijgedrag en de aanvaarding van het ISA-systeem door de bestuurders meten, door middel van een 'subjectief' (bevragingen)

Een onafhankelijke
gezagsvolle
projectleider is
absolute voorwaarde
voor een efficiënt
traject

Sterkten

- vraag naar telematicatoepassingen in verkeers-veiligheid
- ISA kan één van de belangrijkste oorzaken van onveiligheid -snelheid- beheersen
- een draagvlakonderzoek toonde aan dat Belgen een gesloten ISA-systeem zouden aanvaarden.
- maatschappelijke voorbeeldfunctie versterkt de aanvaardbaarheid bij de burger

Kansen

- een demonstratieproject kan de kennis en aanvaardbaarheid van ISA verhogen
- een demonstratierit geeft een direct inzicht in de mogelijkheden van ISA
- een goede communicatiestrategie kan de aanvaardbaarheid van ISA versterken

Zwakten

- de ISA-technologie is nog in een ontwikkelingsfase
- de huidige kaarttechnologie laat nog geen dekking van bv. volledig Europa of een land mogelijk
- de updating van de snelheden in de kaart vormt in de huidige stand van de technologie een probleem
- het ontbreken van voldoende financiële middelen bemoeilijkt een degelijke ISA-projectmanagement

Bedreigingen

- niet correct functioneren van het ISA-systeem kan wrevel opwekken
- het niet aanvaarden van de maximale snelheden door bestuurders, zal een negatieve instelling t.a.v. ISA versterken
- fouten in de snelheidskaart kan leiden tot fouten in het snelheidsgedrag en tot overtredingen
- gebrek aan Europese sturing van ISA, vertraagt de implementatie van ISA

Tabel 1: SWOT van ISA proef te Gent.

én een 'objectief' (datalogging) onderzoek. Deze twee luiken zijn complementair. De tweede doelstelling was verhoging van het maatschappelijk draagvlak voor ISA door gebruik te maken van rolmodellen, communicatie en demonstraties.

In het Gentse project participeerden daarom VIPS, die vanuit hun maatschappelijke functie mogelijk invloed hebben op het grote publiek en op andere opinion- en decision-makers. Een demonstratievoertuig maakte het mogelijk om allerlei groepen met ISA te laten rijden.

Projectfase

Tijdens de uitvoering van het project is natuurlijk de begeleiding van de deelnemers van het grootst belang. Dat ging goed. Alle voertuigbestuurders in Gent werden vóór hun deelname aan het project duidelijk geïnformeerd; op regelmatige tijdstippen werden gesprekken met bestuurders voorzien. Tevens kon over een noodnummer worden beschikt, waarop men haast dag en nacht terecht kon indien er iets fout zou gaan. Alhoewel van deze mogelijkheid beperkt gebruik werd gemaakt, vormde het een belangrijke geruststelling voor de bestuurders.

Communicatie

Een ISA-trial is niet enkel een onderzoeksmiddel, maar is ook een eenvoudig communicatiemiddel naar de bevolking en ook dat pakte in grote lijnen goed uit. Bij de start van een project als het ISA-project is men verzekerd van media-aandacht, maar deze aandacht vasthouden en regelmatig het thema in de pers houden, is heel wat moeilijker. Ondermeer om deze reden werd er in het Gentse project voor geopteerd om mensen met een maatschappelijke voorbeeldfunctie erbij te betrekken: twee schepenen en de burgemeester van de stad Gent, de CEO van Volvocars België en de rector en vice-rector van de Universiteit Gent reden gedurende de trial met ISA.

Tevens beschikte het Centrum Duurzame Ontwikkeling van de Universiteit Gent over een voertuig, waarmee demonstraties werden gegeven aan geïnteresseerde groepen. De demonstratiewagen vereiste de nodige investeringen in mankracht bij het CDO. Deze demonstraties werden uitgevoerd zonder dat een vergoeding voor de tijdsbesteding mogelijk was; er was geen budget voorhanden.

Uit ervaring kon worden vastgesteld, dat pers- of beleidsteksten slechts een beperkte waarde hebben waar het gaat om de bekendmaking van het begrip Intelligente Snelheids Aanpassing. Daarentegen wekte de combinatie met demonstraties wél veel meer interesse bij beleidsmakers, persverantwoordelijken, parlementairen en specifieke doelgroepen. Zelfs vanuit de omringende landen werd het project bezocht en werd met een ISA-wagen gereden.

Ondanks dat het resultaat geslaagd mocht worden genoemd, waren sommige sponsors niet tevreden, omdat de stuurgroep er niet op toezag dat de promotie ook enigszins sponsorgericht was.

Tijdsduur

Veel meer partners waren ontevreden over de onvoorziene verlenging. De duurtijd van de trial zou zes maanden zijn. Vanwege technische problemen, die vooraf niet konden worden voorzien, kreeg het project een looptijd van vijftien maanden. Dat bracht ook financiële problemen met zich mee: de budgettaire middelen voor communicatie, begeleiding en onderzoek werden niet in evenwicht gebracht met deze verlenging. Doordat het ontbrak aan enige leiding werden niet de meest gunstige beslissingen voor de minst kapitaalkrachtige partners genomen. Omdat de participatie met goed fatsoen niet kon worden stopgezet (begeleiding van bestuurders, onderzoek) moest op een louter 'vrijwillige basis' verder worden gewerkt.

Onafhankelijk projectmanagement

Het projectmanagement moet erop toezien, dat de vooropgestelde doelstellingen worden gerealiseerd. In Gent ontbrak de onafhankelijk partner, die louter verantwoordelijk was voor het projectmanagement en zich hierdoor niet concurrerend ten aanzien van de andere taken (communicatie, begeleiding en onderzoek) en partners hoefde op te stellen. Doordat zo'n leider ontbrak en van een éénduidige visie geen sprake was, bleef de kans reëel dat naijver tussen de partners zou ontstaan. Onze conclusie: een onafhankelijke projectleider die met voldoende gezag kan werken, is een absolute voorwaarde voor een efficiënt traject.

Eindfase

Na een trial is het noodzakelijk, dat wordt afgesproken hoe de bevindingen worden gevaloriseerd c.q. worden om-

gezet in producten, vervolgonderzoek, artikelen et cetera. Dit enerzijds om de controle over de data te bewaren, anderzijds om een gelijkgestemde visie vanuit de organisatie naar buiten te brengen. Als gevolg van het zeer beperkte budget en de tijdsdruk die de verlenging met negen maanden met zich meebracht, kan worden gesteld dat de eindfase niet degelijk werd afgerond. In het Gentse project heeft het er toe geleid, dat bepaalde partners de evaluatie en valorisatie op eigen initiatief en met eigen geld hebben voltooid. Het gevolg is, dat het overall-resultaat niet is bewaakt.

Jammer, want bij gestructureerdere reflectie kunnen nieuwe mogelijkheden ontwikkeld worden om bijvoorbeeld een nieuw project op te starten naar specifieke doelgroepen, met name jongeren. Als binnen het testgebied de infrastructurele voorzieningen (digitale topografische kaart) al bestaan, is het betrekken van nieuwe bedrijven of het volledig uitrusten van het eigen wagenpark (universiteit, provincie, de stad) mogelijk tegen een beperkte inspanning. Binnen de stuurgroep werd deze analyse niet gemaakt en gingen de partners stilzwijgend uit elkaar.

Enkele partners, zoals de Stad Gent en Universiteit Gent, hebben desalniettemin verdere mogelijke strategieën ontwikkeld voor de uitbouw van het project. Dat gaat langzaam, enerzijds omdat het nodige budget moet worden vergaard, anderzijds omdat de ISA-technologie niet bestaat en zich nieuwe ontwikkelingen voordoen, zoals op het vlak van de digitale kaarten.

Ondanks dat het allemaal niet strak was geregeld, is het dus met de communicatie wel losgelopen. Er zijn al diverse resultaten gepubliceerd op zowel internationale congressen als in massamedia. Tevens worden er nog regelmatig door de Universiteit en de Stad Gent aan diverse groepen ISA-demonstraties gegeven. Hierdoor wordt ook beoogd om interesse bij andere regio's of steden voor ISA-trials op te wekken. De volgende trial is in Brussel voorzien.

Niets remt zo als
partner die telke
vragen stelt over
haalbaarheid