De kracht van een driehoek

Praktijkervaringen met Integraal Projectmanagement (IPM)

De kracht van een driehoek

Praktijkervaringen met
Integraal Projectmanagement (IPM)

Freek Wermer

Voor Shane, die alleen nog maar oog heeft voor mooie gekleurde plaatjes.

Colofon

Neerlands diep stimuleert projectmanagers en andere direct betrokkenen bij het projectmanagement om vrijuit te publiceren over hun vak. Zo willen we het delen van kennis over het vak projectmanagement bevorderen. Neerlands diep is trots op de publicatie 'De kracht van een driehoek' die voortvloeit uit dit streven. De ervaringen en opvattingen in dit boek zijn overigens persoonlijk en komen niet noodzakelijkerwijs overeen met die van Neerlands diep. De verantwoordelijkheid voor de inhoud van deze publicatie berust dan ook bij de auteur zelf. Alle ervaringen, inzichten en verhalen uit dit boek mogen met zoveel mogelijk mensen worden gedeeld.

Auteur	Freek Wermer
Productie	Maaike Ruiten-Hielkema
Tekstredactie	Noël Houben
Vormgeving	emjee | grafische vormgeving, Varik
Productie	Platform P, Utrecht

Dit boek is te bestellen bij Neerlands diep. Stuur een e-mail naar info@neerlandsdiep.nl en ontvang het boek gratis. Vragen over de inhoud van dit boek? Mail dan de auteur: freek.wermer@rws.nl

ISBN 978 94 90329 41 9
NUR 801

Voorwoord

In een gesprek met Maarten Reinking, destijds nog directeur van Neerlands diep, stelde hij de vraag aan mij: 'Wat zou je ervan denken om een boekwerkje over Integraal Projectmanagement (IPM) te schrijven?' Hij had zelf al een boekwerk over de zachte kant van projectmanagement, ook een uitgave van Neerlands diep, op zijn naam staan. Een uitgave die ik in mijn dagelijkse contacten met vele andere organisaties vaak na afloop uitreik.

Na de vraag van Maarten was ik niet meteen enthousiast. Een boekje? Over IPM? Voor wie dan? Wie zit er eigenlijk op te wachten? En is een boek überhaupt nog wel van deze tijd?

Na mijn aanvankelijke scepsis, kwam er toch een kentering. Want ja, ik merk dat de belangstelling voor IPM sterk toeneemt. En Rijkswaterstaat, mijn werkgever, heeft inmiddels meer dan tien jaar ervaring met Integraal Projectmanagement. Waarom die (praktijk)ervaringen van Rijkswaterstaat, maar inmiddels ook van vele andere organisaties, niet eens aan het papier toevertrouwen? Want kennis en ervaring is toch vooral iets wat je met anderen zou moeten delen. Het is een credo dat ik in mijn rol als trekker van het hoofdkennisveld Projectmanagement (IPM) al jaren huldig.

Mijn enthousiasme groeide en ik betrapte mezelf erop dat ik stiekem al de opzet en vorm van het boek begon te bedenken. Toen Maarten in een volgend gesprek nogmaals vroeg óf ik dat boekwerk over IPM wilde schrijven, antwoordde ik dan ook met een volmondig 'ja'.

IPM is al jaren een begrip in de projectomgeving van Rijkswaterstaat, maar ook daarbuiten. Sommigen hangen er het predicaat van 'best geïmplementeerde werkwijze binnen Rijkswaterstaat ooit' aan. Of dat werkelijk zo is, valt te betwisten. Maar IPM is inmiddels wel een begrip geworden. Niet alleen in de projectomgeving trouwens. IPM heeft bijvoorbeeld ook zijn sporen nagelaten in de organisatiestructuur van twee landelijk opererende organisatieonderdelen binnen Rijkswaterstaat, die tot doel hebben om projecten zo succesvol mogelijk te faciliteren.

De driehoek van de vijf rollen binnen IPM is bedoeld en onbedoeld het 'handelsmerk' van IPM geworden. Reden voor mij, naast andere driehoeken, om de titel van dit boek hieraan te ontlenen: 'De kracht van een driehoek'.

IPM heeft zich via projecten van Rijkswaterstaat verspreid naar andere organisaties. Soms wordt IPM dan als een soort van wondermiddel gezien. Als een keurmerk dat moet garanderen dat projecten succesvol verlopen. Dat is IPM natuurlijk niet. Het kan bijdragen aan succesvolle projecten. Maar het vak projectmanagement in de bouw en infrastructuur bij (overheids)organisaties is en vraagt veel meer dan alleen IPM.

Dit boekwerk is dan ook niet een handboek IPM. Het is wel een verzameling van praktijkervaringen waar anderen hun voordeel mee kunnen doen. Een boekwerk dat nog eens terugkijkt op de achtergronden, dat IPM nader toelicht, dat de praktijkverhalen ruimte biedt en ook beschouwingen over de toekomst van IPM niet schuwt. Aangevuld met bespiegelingen op vragen die altijd, in mijn ervaring, vaak worden gesteld: 'Wat is de ideale projectmanager?' en: 'Wanneer is een project een succes?'

Het boek is hopelijk lezenswaardig voor mensen die IPM nagenoeg nog niet kennen. Daarnaast creëert het naar verwachting bij projectmedewerkers die al met IPM werken een hernieuwd bewustzijn. Het kan de lezer uitdagen om de werkwijze en samenwerking in projecten nog verder te verbeteren. En om projectmanagement naar een next level te tillen. Projectmanagement is immers een prachtig vakgebied dat continu in ontwikkeling is en waar het leren in, van en tussen projecten wat mij betreft niet vaak genoeg kan plaatsvinden.

Veel leesplezier!

Freek Wermer

Inhoudsopgave

	Voorwoord	5
Deel 1	**Achtergronden van IPM**	**9**
1.1	Waarom IPM?	10
1.2	IPM en projectmatig werken	13
1.3	IPM verspreidt zich over Nederland	17
Deel 2	**IPM toegelicht**	**21**
2.1	De essentie van IPM: het gedachtegoed	22
2.2	Het IPM-model: houvast in structuur	24
2.3	Het vijf-rollenmodel: de mensen die het doen	27
2.4	De vijf rollen nader belicht	31
2.5	IPM samengevat	41
Deel 3	**IPM in de praktijk**	**45**
3.1	Opdrachtgeven is ook een vak	46
3.2	Het project en de omgeving – binnenwereld en bovenwereld	49
3.3	Ontwikkelingen rondom IPM	51
3.4	Succesvol IPM: hard én zacht	56
3.5	IPM implementeren, een kunst op zich	61
3.6	IPM, kennis en studies	69
3.7	Wat heeft IPM gebracht?	73
3.8	IPM, de lessen tot nu toe	78
Deel 4	**Bespiegelingen**	**81**
4.1	Naar het IPM van de toekomst	82
4.2	Op zoek naar de ideale projectmanager	88
4.3	Wanneer is een project een succes?	93
Bijlagen		**99**
A	De onderlinge relaties van de vijf IPM-rollen	100
B	IPM en de processen	105
C	De meetlat voor projectmanagers (en andere IPM-rollen)	110
D	Overzicht van verschillen en overeenkomsten van werkwijzen	114
	Bronnen/literatuurlijst	115
	Dankwoord	117
	Over de auteur	119

Deel 1

Achtergronden van IPM

Wie het heden beoordeelt, moet over voldoende verleden beschikken

Wim de Bie

1.1 Waarom IPM?

Rijkswaterstaat past sinds 2006 Integraal Projectmanagement (IPM) toe. IPM is binnen die organisatie zelf ontwikkeld. Het is geen werkwijze die zomaar uit de lucht is komen vallen of die achter de tekentafel is ontstaan. IPM komt voort uit praktijkervaringen bij enkele infrastructuurprojecten, vooral in Zuid-Holland. Projecten als A4 Burgerveen-Leiden en A15 Maasvlakte-Vaanplein maakten al gebruik van elementen die in later in het gedachtegoed van IPM en in het IPM-model zijn verwerkt. Het IPM-model werd aanvankelijk dan ook wel het 'Zuid-Holland-model' genoemd.

De introductie van IPM had een aantal oorzaken. Rond 2000 werden projecten steeds complexer. Ze werden groter qua omvang en budget, bestuurlijk dynamischer en technisch gecompliceerder. Rijkswaterstaat transformeerde in deze periode naar een meer publieksgerichte organisatie. Het informeren en betrekken van organisaties, burgers en gebruikersgroepen – ieder met hun eigen belangen – werd almaar belangrijker bij het realiseren van een project. Ook marktpartijen kregen een steeds grotere rol bij projecten (markt, tenzij…). Er ontstonden nieuwe contractvormen die dit mogelijk moesten maken.

Projecten hielden zich niet meer uitsluitend bezig met één technisch object, ook wel puntinfrastructuur genoemd. Meestal werd binnen één project een aaneenschakeling van technische objecten (lijninfrastructuur) gerealiseerd. Bijvoorbeeld een hele ringweg of een corridor aan wegen, die als totaalproject werd aangepakt. Het leidde ertoe dat steeds meer omgevingspartijen een rol gingen spelen bij een project. De volgende stap – infrastructuurprojecten inpassen in de ontwikkeling van een heel gebied (gebiedsinfrastructuur) – was aan het begin van het millennium ook al ingezet. Hiermee nam de complexiteit verder toe. Onderstaande figuur maakt deze ontwikkeling inzichtelijk.

Project	Puntinfrastructuur	Lijninfrastructuur	Gebiedsinfrastructuur
Aard projecten	Technisch	Publieksgericht	Opgavegericht
Contract	RAW	D&C	DBFM, prestatiecontracten
Organisatie	Zelf doen	Markt, tenzij	Allianties
Persoon	Projectmanager…?	Projectmanager…?	Projectmanager…?
Tijd	1985	2000	2015

De ontwikkeling van projecten in de infrastructuur

Er vond aan het begin van de eeuw onderzoek plaats naar de organisatievorm binnen projecten van Rijkswaterstaat. Dit gebeurde onder aansturing van het Landelijk Project Centrum (LPC) van Rijkswaterstaat. Het onderzoek nam 20 projecten onder de loep. Dat werd later uitgebreid naar 50 projecten. Het algehele beeld: er bestaat landelijk geen uniforme organisatievorm bij de projecten van Rijkswaterstaat.

Tegelijkertijd eiste de politiek dat de beheersing van projecten beter werd. Tijd en geld moesten beter in de hand worden gehouden. En dat terwijl Rijkswaterstaat zelf kleiner werd. De Tweede Kamer stelde naar aanleiding van kostenoverschrijdingen en vertragingen bij enkele grote projecten de Tijdelijke Commissie Infrastructuurprojecten in (TCI; ook bekend als de Commissie Duivesteijn). Deze commissie moest adviseren hoe de besluitvorming en de controle op de uitvoering van grote infrastructurele werken zou kunnen verbeteren. Het eindrapport werd eind 2004 openbaar gemaakt. De twee belangrijkste infrastructurele werken die de commissie bestudeerde, waren de Betuweroute en de HSL-Zuid. De lessen en aanbevelingen waren echter ook actueel voor andere infrastructuurprojecten.

Al deze ontwikkelingen vormden de voedingsbodem waaruit IPM ontstond.

Projecten worden groter en complexer. De verbreding van de A13 omstreeks 1959 is niet meer te vergelijken met bijvoorbeeld een project als Zuidasdok in Amsterdam.

De verbreding van Rijksweg A13 bij viaduct Doenkade (25 augustus 1959)

Project Zuidasdok bij Amsterdam (Snelweg, Station, Gebiedsinrichting)

1.2 IPM en projectmatig werken

De externe ontwikkelingen in het vorige hoofdstuk leidden niet alleen tot de introductie van IPM; ze zorgden er ook voor dat projectmanagement binnen Rijkswaterstaat werd erkend als een echt vak. IPM en de professionalisering van het projectmanagement binnen Rijkswaterstaat zijn nauw met elkaar verbonden, zo zal dit hoofdstuk duidelijk maken.

Het realiseren van (complexe) projecten in de infrastructuur is een vak apart. Een vak dat veel breder is dan de technische realisatie van infrastructuur. Dat projectmanagement pas rond 2006 binnen Rijkswaterstaat werd erkend als een echt vak, lijkt rijkelijk laat. Wereldwijd is het vakgebied projectmanagement echter nog relatief jong.
Het duurde tot de jaren vijftig en zestig van de vorige eeuw voordat er evaluatiemethoden, voortgangsbewaking en planningstechnieken werden geïntroduceerd en toegepast. Eind jaren zestig ontstond in de Verenigde Staten het PMI (Project Management Institute). Het eerste Nederlandse boek over projectmanagement, 'De organisatie van het bouwproces' van Twijnstra en Duijs, verscheen in 1969. En hoewel de internationale vakvereniging dateert uit de zestiger jaren van de vorige eeuw, werd deze pas in 1979 IPMA (International Project Management Association) genoemd.

Ook vóór de daadwerkelijke erkenning van projectmanagement als vak werd binnen Rijkswaterstaat natuurlijk al projectmatig gewerkt. De toenmalige Deltadienst was in de jaren zeventig zelfs een van de early adaptors van het professioneel opzetten en uitvoeren van projectmatig werken. Vooral in de jaren tachtig werd de projectmatige aanpak steeds populairder binnen Rijkswaterstaat. De projectmanagementmethodiek 'Projectmatig Werken (PMW)' van Twijnstra/Gudde werd de gehanteerde projectmanagementfilosofie. Op deze methodiek is IPM later gebaseerd.
Tot de introductie van IPM werden Rijkswaterstaatprojecten vooral vanuit een (civiel-) technische invalshoek aangepakt. Ervaringen leerden dat er een andere aanpak nodig was, met een bredere focus dan alleen vanuit techniek. Er ontstond behoefte aan een op maat gesneden werkwijze, die zou leiden tot uniformiteit in de aanpak van projecten. Een werkwijze die bovendien zou resulteren in hogere kwaliteit van de voorbereiding en realisatie van de projecten.

Er bestond een duidelijke relatie tussen bovenstaande behoeften. De sterke wens om de kwaliteit van de realisatie van projecten te vergroten (projecten in control, met een transparante projectbeheersing) vereiste immers een uniforme werkwijze bij projecten door heel Nederland. Hierdoor werden projecten zoveel mogelijk vergelijkbaar. Een onderlinge benchmark zou ook een kwaliteitsverbetering bewerkstelligen.

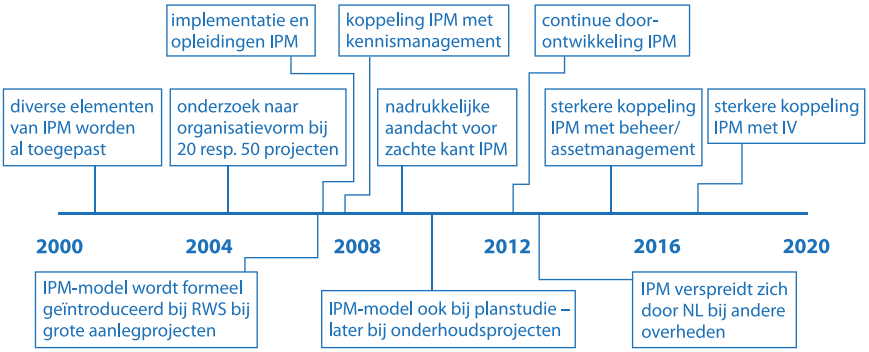
Van uniformiteit was bij de introductie van IPM nog geen sprake. Het onderzoek van het Landelijk Project Centrum (LPC) had dat haarfijn duidelijk gemaakt. Het kon vóór 2006 zomaar gebeuren dat een project in Friesland heel anders werd aangepakt dan een project in Zeeland. Sterker nog, ook in eenzelfde gebied verschilde de aanpak van projecten soms. Naast meer uniformiteit binnen Rijkswaterstaat, was ook meer uniformiteit richting de markt een wens. De telkens anders ingerichte projectorganisaties van Rijkswaterstaat

zorgden er immers voor dat ook marktpartijen zich steeds moesten aanpassen, met alle ongemakken en communicatiestoornissen van dien. Verder bestond de behoefte om het publieksgericht handelen in de projecten meer te ontwikkelen en te borgen. Dit alles bepaalde de richting waarin het vak projectmanagement zich binnen Rijkswaterstaat zou ontwikkelen.

Integraal Projectmanagement (IPM) bood en biedt de gewenste uniforme werkwijze. IPM is gestoeld op een basisfilosofie en specifiek toegesneden op projecten in de bouw en infrastructuur. Bij de ontwikkeling van IPM borduurde Rijkswaterstaat, zoals in hoofdstuk 1.1 geschetst, voort op de ervaringen die al waren opgedaan bij projecten in Zuid-Holland. In eerste instantie was IPM vooral toepasbaar voor aanlegprojecten en projecten waarbinnen groot, variabel onderhoud werd uitgevoerd. Enkele jaren later introduceerde Rijkswaterstaat Integraal Projectmanagement ook bij andersoortige projecten.
IPM benadrukt vooral het integrale karakter, dat bij infrastructuurprojecten zo essentieel is om belangen af te wegen. IPM doet ook recht aan de belangrijkste elementen bij het tot stand komen van die projecten: transparante beheersing, het betrekken van omgevingspartijen, de technische aspecten en de wijze van inschakelen en beheerst samenwerken met de markt. Door binnen heel Rijkswaterstaat te gaan werken met IPM, kreeg het vak projectmanagement een eigen gezicht. De uniforme werkwijze vergrootte bovendien de flexibiliteit bij de inzet van medewerkers. Waar mensen ook aan de slag gingen, overal kregen ze te maken met dezelfde projectmanagementfilosofie en organisatievorm.

Met de implementatie van Integraal Projectmanagement is tegelijkertijd een traject van kennismanagement in en rond projecten gestart. Daarbij legde Rijkswaterstaat de nadruk op kaders, handreikingen en vooral best practices. Juist de koppeling aan de praktijk van de projecten en de uitwisseling van ervaringen zijn van onschatbare waarde gebleken bij het verder professionaliseren van het vak. IPM zelf is geïmplementeerd en verder ontwikkeld door gebruik te maken van de projectervaringen uit de praktijk. Die ervaringen waren breed toepasbaar binnen projecten, omdat die dankzij IPM op een uniforme manier waren opgezet. Er waren dus veel ontwikkelingen die elkaar aanvulden en versterkten, met IPM in een hoofdrol.

De formele introductie van IPM bij Rijkswaterstaat gebeurde in de vorm van een aanschrijven op 1 september 2006 door het Landelijk Project Centrum (LPC).



Tijdlijn IPM

Programmamanagement is een vak apart
'Programmamanagement is een vak apart. Een project werkt toe naar een concreet resultaat, dat je kunt "vastpakken": bijvoorbeeld een weg. Programma's hebben meestal een minder tastbaar doel: bijvoorbeeld een 10 procent reductie van de reistijd van deur tot deur. Dat doel probeer je dan met meerdere projecten en activiteiten te bereiken. Voortdurend monitor je of ze echt bijdragen aan het bereiken van dit doel. Niet alleen de weg ernaartoe, maar ook het doel zelf moet je soms nog nader definiëren. Daarmee is een programma meer fluïde dan een project. Rijkswaterstaat erkent dat programmamanagement een vak is. Er is een onder andere een netwerk van programmamanagers, een pool van programmamanagers is in de maak. Als er een programma komt, kan hier dan de beste kandidaat aan gekoppeld worden. Van de IPM-rollen zie je vaak een manager programmabeheersing en een accountmanager, een soort omgevingsmanager, terug in programma's.'

Christa Kempenaar, projectmanager bij Rijkswaterstaat, hiervoor onder andere programmamanager bij Beter Benutten en de Spoedaanpak

Bouw- en infrastructuurprojecten: tegenwoordig meer dan techniek alleen (bouw Sluis Lith 1919)

Observaties van Freek:

Projectmanagement en procesmanagement
Projecten zijn gekoppeld aan processen. Dan komt al snel het woord procesmanagement om de hoek kijken. Met meteen daarna de discussie over de verschillen tussen projectmanagement en procesmanagement. Dit zijn soms inhoudelijke, maar vaak semantische discussies. Net zoals dat ook kan gebeuren rond programmamanagement en portfoliomanagement.*
Het zijn allemaal woorden die eindigen op 'management' en beginnen met een 'P'. Uren kan je losgaan om met elkaar de juiste definitie te vinden en om de verschillen te duiden. Of dat zin heeft? Zeker niet altijd.
Wel belangrijk is dat je elkaar verstaat. Dat je snapt wat de ander met het een of met het ander bedoelt. Anders worden veel misverstanden daar al geboren.

* *Een handzaam overzicht van al die begrippen en de verschillende karakteristieken van de bijbehorende werkwijze is opgenomen in bijlage D.*

1.3 IPM verspreidt zich over Nederland

Al vanaf de introductie van IPM bij Rijkswaterstaat waren andere organisaties geïnteresseerd in deze werkwijze. Vooral (overheids)organisaties die een duidelijke taak rond en relatie met bouwprojecten hebben, hebben IPM geïmplementeerd of overwegen het. Daaronder verschillende provincies, waterschappen en (grote) gemeenten. Net als bij Rijkswaterstaat ging en gaat de invoering geleidelijk en soms met vallen en opstaan. Maar inmiddels is het Integraal Projectmanagement steeds meer gemeengoed geworden.

Is het een voordeel dat IPM zich verspreidt over Nederland? Jazeker. Rijkswaterstaat werkt steeds vaker met andere (overheids)organisaties aan projecten. Zij zijn in de ogen van Rijkswaterstaat niet meer, zoals in het verleden, *stakeholder*. Het zijn *shareholders* geworden: gelijkwaardige partners die samen met Rijkswaterstaat aan het stuur staan. Als alle 'stuurlui' IPM kennen en toepassen, komt dat de onderlinge samenwerking zeker ten goede. En daarmee ook de resultaten in het project. Het toepassen van IPM door alle bij een project betrokken partijen is geen voorwaarde voor succes, maar maakt het wel makkelijker om succes te realiseren. Natuurlijk komt succes niet automatisch als iedereen met IPM werkt. Onderling zullen er zeker nog heel wat afspraken gemaakt moeten worden. Maar alleen al het spreken van dezelfde 'IPM-taal' zorgt ervoor dat het risico op miscommunicatie veel kleiner wordt. Later in dit boek kom ik hier nog op terug.

IPM verspreidt zich over Nederland

IPM in en rond Nederland		
Wordt toegepast bij	**Wordt geïntroduceerd bij**	**Overwegen het toe te passen**
Rijkswaterstaat	4 Waterschappen	Rijksvastgoedbedrijf (IPV)
12 Waterschappen	3 Provincies	ProRail – PB-delen al in werking
7 Provincies	Nationaal Coördinator Groningen	2 grote gemeenten
Gemeente Amsterdam		
Marker Wadden (i.s.m. Natuurmonumenten)		
Beheersmaatschappij Antwerpen Mobiel		

Vertalen naar Belgische context

'Ik ben als adviseur project- en contractmanagement verbonden aan de Beheersmaatschappij Antwerpen Mobiel. BAM moet leefbaarheid, mobiliteit en verkeersveiligheid van de Antwerpse regio verbeteren. Ik help de Vlaamse collega's onder meer bij de implementatie van IPM. Wat houden de rollen binnen IPM in, welke taken en houding horen erbij, hoe zet je de goede mensen op de goede plek, hoe doe je als IPM-team de onderhandelingen met de aannemer? Deze en andere zaken help ik scherp te krijgen. We zijn begonnen in één deelproject en rollen IPM hierna verder uit. Er zijn opleidingen voor de rolhouders en de medewerkers in hun teams, mensen lopen mee in Nederlandse projecten… Wat ze daar zien, nemen ze niet naar de letter over, maar vertalen ze naar de Belgische context. Want natuurlijk zijn er cultuurverschillen. Woorden betekenen ook niet altijd hetzelfde: in Nederland spreken we bijvoorbeeld bij traditionele contracten over een bestek, in Vlaanderen kan een bestek ook horen bij een innovatieve contractvorm. Het project maakt nu de omslag van de plan- naar de uitvoeringsfase. Dat is een goed moment om een nieuwe werkwijze in te voeren.'

Leo Kuepers, projectmanager bij Rijkswaterstaat

Observaties van Freek:

Leren van Rijkswaterstaat
Het komt voor dat een organisatie mij benadert die al heeft besloten om IPM te gaan implementeren. 'Wil je nog wel een keer langskomen om te vertellen wat het precies is?', is vervolgens het verzoek aan mij. Natuurlijk ga ik in op zo'n verzoek. Ik breng graag de ervaringen over die er binnen Rijkswaterstaat zijn opgedaan met IPM. Blijkbaar staat IPM zo goed aangeschreven, dat de vraag óf het toegepast moet worden soms niet meer relevant is.
Wat IPM precies is, blijft een relevante vraag. Zeker zo relevant is de context waarin IPM wordt toegepast. Ik vind het belangrijk dat het beeld over de invoering en toepassing van IPM vooraf helder is bij een organisatie. Daar horen enkele vragen bij. 'Wat willen we bereiken?', bijvoorbeeld.
En: 'Wat is daarvoor nodig?' Het toepassen van IPM kan bijdragen aan het antwoord op deze vragen. Maar IPM op zichzelf is niet een tovermiddel dat per definitie succesvolle projecten garandeert.

Het komt ook voor dat andere organisaties, die IPM al deels (vaak bij grotere projecten) toepassen, aankloppen bij Rijkswaterstaat. Bij die organisaties zijn nog niet alle managers en medewerkers meegenomen in de achtergronden van IPM. Het blijkt dan heel waardevol te zijn om uit de eerste hand te horen wat IPM Rijkswaterstaat wel en niet heeft opgeleverd. Ook de ervaringen die Rijkswaterstaat heeft opgedaan in het implementatietraject zijn nuttig voor deze organisaties. Want ook bij Rijkswaterstaat is het implementeren soms met vallen en opstaan gegaan.
Organisaties die met IPM (willen) werken, kunnen hoe dan ook nog veel van elkaar leren. Daarbij is het ook altijd mogelijk om eigen keuzen te maken. Want het kader van IPM biedt zonder meer ruimte voor maatwerk.

Deel 2

IPM toegelicht

Als je er maar in slaagt een meerderheidsbelang in jezelf te bewaren

Kees van Kooten

2.1 De essentie van IPM: het gedachtegoed

Integraal Projectmanagement (IPM) bestaat uit drie delen: het gedachtegoed, het IPM-model en het vijf-rollenmodel. Of in andere woorden: de filosofie, het model en, last but no least, de mensen die het moeten doen. In dit hoofdstuk staat het gedachtegoed centraal. Model en mensen volgen in de volgende hoofdstukken.

Het gedachtegoed

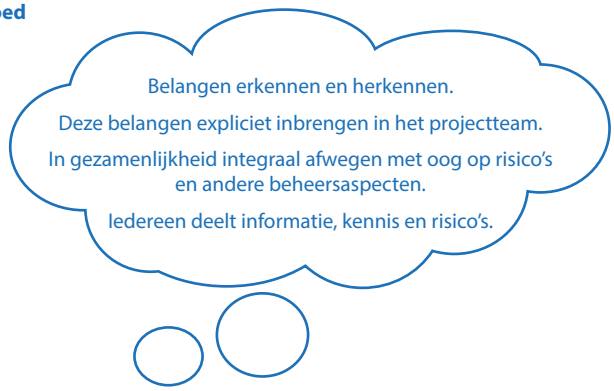
Integraal Projectmanagement (IPM) is gebaseerd op een gedachtegoed. Het is van belang om deze filosofie goed te kennen als je aan de slag wilt gaan met IPM. Het gedachtegoed ligt immers aan de basis van het handelen en gedrag binnen een project.

Wat is dan dat gedachtegoed? De filosofie achter IPM is dat de verschillende belangen in een project worden herkend en erkend. Deze belangen worden vervolgens **binnen** het project **integraal** afgewogen door één integraal projectteam. Dit leidt tot gezamenlijke besluiten die een zo goed mogelijk projectresultaat bewerkstelligen.

De spanning die er tussen diverse belangen (bijvoorbeeld techniek, omgeving, contract) kan zijn, wordt dus niet verdoezeld. Alle belangen komen expliciet aan de orde, om ze gezamenlijk af te wegen. Daarbij houdt het integraal projectteam rekening met de beheerselementen (tijd, geld, kwaliteit, scope, risico's), om zo tot het meest optimale projectresultaat te komen. De risicobenadering is in de afweging van belangen essentieel. Iedereen binnen het IPM-team deelt dus informatie, kennis en risico's.

Samengevat is het gedachtegoed:
- Belangen erkennen en herkennen.
- Deze belangen expliciet inbrengen in het projectteam.
- In gezamenlijkheid de belangen integraal afwegen, met oog voor risico's en andere beheersaspecten.
- Iedereen deelt informatie, kennis en risico's.

Gedachtegoed



Het gedachtegoed van IPM

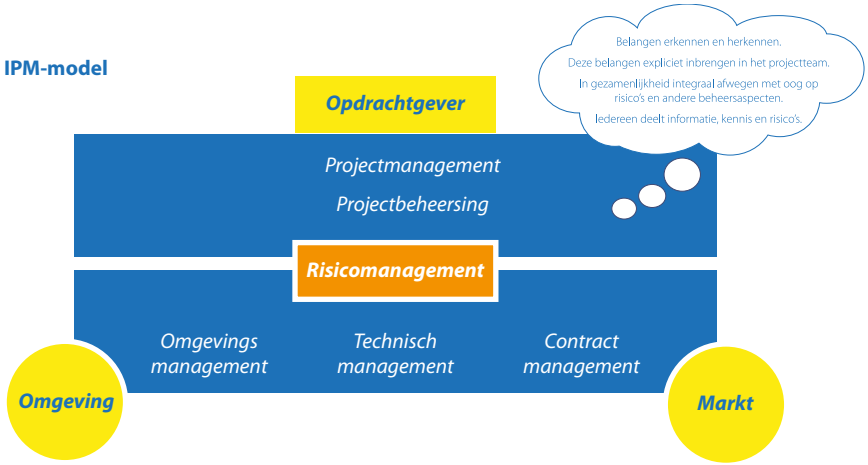
Observaties van Freek:

Meer dan een model

In de jaren net na de introductie van IPM bij Rijkswaterstaat sprak iedereen vooral over het IPM-model. De insteek: een model is duidelijk, straalt uit dat erover is nagedacht en geeft houvast. Deze insteek heeft de implementatie zeker bevorderd, maar heeft ook nadelen. In sommige situaties komen teams er niet uit door 'slaafs' het model te volgen. Wat bijvoorbeeld te doen als bepaalde taken niet in het model beschreven staan, maar wel moeten gebeuren? Dan komt de gezamenlijkheid uit het gedachtegoed om de hoek kijken. Je weegt gezamenlijk af wie die taken het beste voor zijn rekening kan nemen. Het blijft dus van belang om de drie-eenheid gedachtegoed-model-rollen voor ogen te houden. Het gedachtegoed is immers 'de bedoeling' van IPM. Het richtsnoer. Zonder bijbehorend gedachtegoed verliest het model grotendeels zijn waarde.

2.2 Het IPM-model: houvast in structuur

Het gedachtegoed van IPM heeft geleid tot het IPM-model. Het model is hieronder weergegeven.



Het IPM-model

In het hart van het model is risicomanagement opgenomen. Dit is niet voor niets zo. Risicosturing en risico-afwegingen zijn immers bepalend. Risicomanagement wordt dan ook wel gezien als de ruggengraat van IPM. Ieder aandachtsgebied (bijvoorbeeld contractmanagement, technisch management, enz.) levert een bijdrage aan dit risico-management door tijdens het project de kans op ongewenste gebeurtenissen te bepalen en te kwantificeren.

Naast risicosturing onderscheiden we vijf disciplines, oftewel aandachtsgebieden: projectmanagement, projectbeheersing, omgevingsmanagement, technisch management en contractmanagement. Het zijn disciplines die altijd voorkomen in een Rijkswaterstaatproject, in welke fase het zich ook bevindt.

Onder projectbeheersing worden alle onderdelen van de projectbeheersing gerekend: tijd/planning, financiën/budget, scope, kwaliteit, documentatie/informatie. Onder contractmanagement valt niet alleen de aanbesteding van het project in de markt, maar ook de gehele inkoop. Omgevingsmanagement houdt zich bezig met de maatschappelijke inbedding van het project, technisch management met het gewenste technische resultaat. Contractmanagement is direct gelieerd aan de markt en marktpartijen, omgevingsmanagement aan de maatschappelijke omgeving. Het projectmanagement is primair eindverantwoordelijk voor het bereiken van het projectresultaat. Aan de bovenkant van het model vindt de projectsturing via de opdrachtgever plaats.

Het model helpt om, conform het gedachtegoed van IPM, de belangen vanuit de verschillende disciplines te herkennen, erkennen en expliciet in te brengen. Vervolgens kunnen de disciplines ze samen integraal afwegen. Risicomanagement is een prima tool om die belangen ten opzichte van elkaar af te wegen.
Alle disciplines delen – conform het gedachtegoed – actief informatie, kennis en risico's met elkaar. Dit maakt dat het IPM-model echt een integraal model is.

Kapstok

'"Dat gaan we niet doen", was mijn eerste reactie toen werd voorgesteld om IPM toe te passen bij Marker Wadden, een gezamenlijk project van Natuurmonumenten en Rijkswaterstaat. Ik vond het opknippen van een project in rollen erg rigide overkomen. Uiteindelijk hebben we toch gekozen voor IPM, maar hebben we onze eigen draai eraan gegeven. Zo hebben we de taken anders verdeeld over de rollen dan gebruikelijk is. Laat beide partners doen waar zij goed in zijn, was daarbij het uitgangspunt. Natuurmonumenten is goed in het betrekken van stakeholders bij het project en in het zorgen voor draagvlak. Het was dus logisch dat Natuurmonumenten de omgevingsmanager zou leveren. Maar het regelen van vergunningen, wat normaal gesproken ook onder omgevingsmanagement valt, hebben we ondergebracht bij de technisch manager. Dat kan Rijkswaterstaat beter. Naast de omgevingsmanager zijn ook het projectsecretariaat en ikzelf als projectdirecteur afkomstig van Natuurmonumenten. De technisch manager, contractmanager en manager projectbeheersing zijn van Rijkswaterstaat. Daarnaast zijn er nog twee 'assetmanagers'. De assetmanager vanuit Rijkswaterstaat focust zich op de verbinding met andere onderdelen van RWS en de betrokken ministeries. De assetmanager vanuit Natuurmonumenten heeft onder meer de financiering van het project als aandachtspunt, maar ook de uitwerking van de 'klantwensen' van Natuurmonumenten binnen het contract. Onze eigen variant van IPM is een mooie kapstok gebleken voor ons project. We hebben een team van professionals, die hun rol goed invullen én elkaar helpen over de grenzen van rollen heen. In die samenwerking hebben we wel moeten investeren. Bij elkaar op één locatie zitten was een belangrijke stap. De teamvorming heeft in bijeenkomsten voorafgaand aan en tijdens het project veel aandacht gekregen. Maar doorslaggevend is de doelstelling van het project. We creëren prachtige eilanden met elkaar. Dat motiveert enorm en heeft ons tot een hecht team gemaakt.'

Roel Posthoorn, Natuurmonumenten, projectdirecteur van Marker Wadden

Observaties van Freek:

IPM buiten de infrastructuur

Vaak wordt de vraag gesteld of het IPM-model altijd kan worden toegepast. Dus niet alleen in infragerelateerde bouwprojecten, maar in allerlei soorten projecten. Als antwoord geef ik nooit een volmondig 'ja' of 'nee'. Maar vaak blijkt in een nader gesprek dat bij nagenoeg elk project de ordening in beheersing, omgeving, techniek, contract en projectleiding een hele logische en handige is.
Geen enkel project staat op zich, dus is er altijd een omgeving rond het project. Een technisch aspect is er vaak ook. Dat hoeft zeker niet uitsluitend civieltechnisch of IT-gerelateerd te zijn.

En het betrekken van de markt, waar contracten bij van pas komen, is er ook altijd. Projectbeheersing behelst standaardelementen (tijd, geld, kwaliteit, informatie, organisatie en risico's) die bij elk project gelden. Voeg tenslotte het projectmanagement toe – niet in de laatste plaats de relatie en interactie met een opdrachtgever – en je hebt elk bestanddeel van IPM te pakken.

IPM is in de kern sowieso bruikbaar voor alle typen projecten waarin opdrachtgeverschap, techniek, omgeving en contractmanagement een belangrijke rol spelen. Het gedachtegoed is dan overeenkomstig IPM. En er zijn altijd mogelijkheden om het IPM-model én de invulling van de IPM-rollen af te stemmen op de eigenschappen of kenmerken van het betreffende project.

Observaties van Freek:

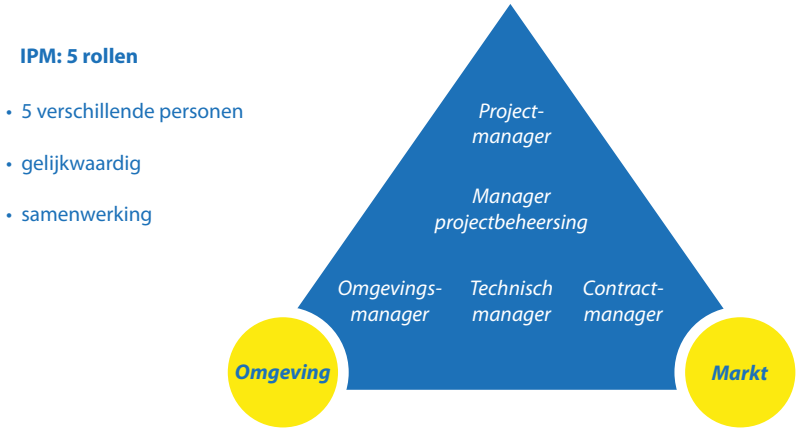
Risico's en kansen
In het hart van het IPM-model staat het risicomanagement. Risicosturing en risicoafwegingen zijn in een project immers bepalend.
Risicomanagement is zeker niet het eenmalig uitvoeren van een risicoanalyse. Risicomanagement is een cyclisch proces. Met regelmaat moeten risico's in een IPM-team gedeeld en afgewogen worden. Daarna maakt het IPM-team keuzes om beheersmaatregelen te treffen. Het volgens risicosturing handelen is een continu proces, waarbij bijvoorbeeld een risicomanager vanuit zijn ervaringen en expertise kan faciliteren.
Risico's managen doe je om een project zo beheerst mogelijk tot een goed einde te brengen. Het project moet beheerst zijn op verschillende terreinen, zoals tijd, geld, kwaliteit en draagvlak. Bij het woord 'risico' komt vaak meteen het woord 'kans' om de hoek kijken. Is het toepassen van risicomanagement niet de doodsteek voor het benutten van mooie kansen, die een project meerwaarde kunnen geven?
Kansen die een project rijker maken, moeten zeker gezien te worden. Ook bij kansen kan een team integraal afwegen welke gevolgen deze voor het project hebben. Is het project bij het benutten van deze kans nog steeds beheerst? Naast risicomanagement pleit ik dan ook voor kansenmanagement. Zoals een collega het eens verwoordde: 'Het grootste risico is het missen van een kans.'

2.3 Het vijf-rollenmodel: de mensen die het doen

Ook bij IPM zijn het de mensen die het 'm doen. Zij maken in veel gevallen het verschil tussen een succesvol en minder succesvol project.

Vijf IPM-rollen vertegenwoordigen de vijf disciplines in het IPM-model: de projectmanager, de manager projectbeheersing, de omgevingsmanager, de technisch manager en de contractmanager. Deze vijf rollen noemen we vaak de vijf kernrollen. Gezamenlijk vormen ze het IPM-kernteam. Het idee is om deze vijf rollen te laten invullen door vijf verschillende mensen. Dit gebeurt om de mogelijke spanning tussen de belangen te borgen en te expliciteren. Stel dat in het extreme geval één persoon alle vijf de rollen zou vervullen. Dan zou de spanning tussen de belangen die horen bij de vijf disciplines in zijn of haar hoofd moeten plaatsvinden. Dat gaat niet gebeuren.

Vijf rollen, vijf verschillende medewerkers dus. Deze medewerkers brengen belangen in en wegen de belangen samen af. Dit maakt dat samenwerking vereist is. Het vijf-rollenmodel is dan ook een samenwerkingsmodel. Uitgangspunt is dat elke rol gelijkwaardig is. De gelijkwaardigheid is zowel belangrijk vanwege de spanning tussen belangen als vanwege de gewenste samenwerking. Alleen bij gelijkwaardigheid is het namelijk mogelijk om belangen in alle objectiviteit af te wegen.



Het vijf-rollenmodel

De vijf IPM-kernrollen zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het realiseren van de projectopdracht. Verder geldt dat de rolhouders verantwoordelijk zijn voor een goede raakvlakbeheersing tussen die rollen.

Het vijf-rollenmodel wordt bewust weergegeven in een driehoek. Dit is gebeurd vanwege de gelijkwaardigheid van de rollen. De driehoek suggereert dat de rollen niet hierarchisch boven of onder elkaar zijn gepositioneerd, maar onderling intensief samenwerken om te komen tot een optimale, integrale oplossing.
Slechts in uitzonderingsgevallen wordt deze gelijkwaardigheid doorbroken. Kan het kernteam – na intensieve uitwisseling van belangen en argumenten en met gebruik van een risicoafweging – geen eensluidende richting kiezen? Dan is het de projectmanager die in het kader van zijn/haar eindverantwoordelijkheid de knoop doorhakt. Dat laatste gebeurt eventueel in overleg en afstemming met de interne opdrachtgever.

Dat de omgevingsmanager en contractmanager beiden op de punten van de driehoek worden weergegeven, is bewust. Zij 'raken' respectievelijk de omgeving en de markt (partijen). Daar vindt in het project interactie plaats met anderen rondom het project. De keuze om de technische manager te plaatsen tussen de omgevingsmanager en de contractmanager is ook een bewuste. De technisch manager vertaalt vaak omgevingswensen en -eisen in functionele eisen. Deze functionele eisen zijn input voor de contractmanager. Ook is de technisch manager omgekeerd weer de schakel tussen oplossingen/kansen/(on)mogelijkheden vanuit het contract naar de omgeving.
Zo kan het zijn dat de omgeving eist dat ze zo weinig mogelijk geluidsoverlast heeft van een aan te leggen snelweg. De technisch manager vertaalt dat niet primair in een geluidsscherm met specifieke afmetingen en details. Hij stelt functionele eisen op, die via de contractmanager door een marktpartij worden vertaald in een ontwerp. Dit kan een ontwerp met een geluidsscherm zijn, maar dat hoeft niet. De markt kan bijvoorbeeld (ook) kiezen voor stil asfalt. Het uiteindelijke ontwerp van de marktpartij wordt getoetst aan de functionele eisen. De omgevingsmanager licht het ontwerp weer toe aan de omgeving. De interactie tussen omgevingsmanager, technisch manager en contractmanager in de basis van de driehoek is dan ook erg intensief. In de bijlagen staat meer gedetailleerdere informatie over de interactie tussen de rolhouders.

De manager projectbeheersing is in de driehoek weloverwogen in het midden gepositioneerd. De beheersaspecten (tijd, geld, kwaliteit, informatie, organisatie en risico's) zijn binnen een project veelal de aspecten waarop wordt afgewogen. De manager projectbeheersing verzamelt deze beheersaspecten, maar ze zijn nadrukkelijk een onderdeel van elke IPM-rol. De omgevingsmanager, de technisch manager en de contractmanager brengen dus hun 'eigen' beheersaspecten naar voren. De manager projectbeheersing faciliteert hen hierbij. Daarnaast houdt de manager projectbeheersing de andere IPM-rollen scherp op alle beheersaspecten. Hij/zij wordt dan ook wel gezien als het 'geweten' van het project.

IPM is zoals gezegd een samenwerkingsmodel. Dit betekent dat de inbreng van iedereen binnen de projectorganisatie van belang is voor het bereiken van het eindresultaat. De vijf IPM-rollen die in het kernteam zitten, vertegenwoordigen vaak ook andere projectmedewerkers. Zeker bij grote, complexe projecten hebben de manager projectbeheersing, de omgevingsmanager, de technisch manager en de contractmanager ieder de beschikking over een 'eigen' team. Hierin zitten projectmedewerkers met verschillende expertises.

Het is afhankelijk van de aard en omvang van het project hoeveel medewerkers in de projectorganisatie zitten. Deze medewerkers leveren al dan niet op deeltijdbasis vanuit hun inhoudelijke expertise een bijdrage aan het realiseren van het projectresultaat.
De inbreng van deze experts binnen het project is niet vrijblijvend. De lijnorganisaties zijn verantwoordelijk voor de kwaliteit van de inbreng van de experts: enerzijds door de borging van hun individuele kwaliteit, anderzijds door de toetsing van specifieke producten.

Ook geven alle IPM-rolhouders zoals gezegd leiding aan een team binnen het project. En in feite geeft de projectmanager leiding aan het hele IPM-team.
Alle kernrollen herkennen en signaleren waar nodig de noodzaak van/behoefte aan veranderingen binnen het project. Denken zij dat veranderingen nodig zijn, dan doen ze hiertoe voorstellen. Alle kernrollen overzien bovendien kansen, risico's en consequenties op middellange en lange termijn. Ze stemmen die met elkaar af. Op deze manier kunnen ze de juiste besluiten nemen om de voortgang van het project te waarborgen.

Oliemannetje
'De vijf rollen binnen IPM zijn gelijkwaardig en hebben elkaar nodig. Je kunt het zien als vijf rijtjeshuizen in een straat, met vijf achtertuinen. Iedere IPM-rolhouder is bezig met zijn eigen tuin (zijn eigen IPM-discipline), houdt die netjes, maakt die fraaier, schoffelt en snoeit op zijn tijd. De heggetjes tussen de tuinen moeten volgens mij laag zijn. Je staat ervoor open om anderen in je tuin te laten kijken en je kunt zelf zien wat er bij de buren in de tuin gebeurt. Ongevraagd, maar vooral ook gevraagd, geef je elkaar advies. Je kunt met een andere blik helpen om de tuin van de buurman nog mooier te maken. Daar wordt de buurt als geheel – het totaalproject – alleen maar beter van. Ieder is dus deskundig op zijn eigen gebied, in zijn eigen tuin. Maar als de afscheiding tussen de IPM-rolhouders laag is, kun je elkaar helpen. Bovendien moet het geheel ook op een goede manier in elkaar grijpen, zodat het meer wordt dan de som van de delen. Als projectmanager vertegenwoordig ik het project richting de opdrachtgever, faciliteer ik dat iedereen lol in zijn werk heeft en bewaar ik het overzicht over wat er binnen de verschillende rollen gebeurt. Niet om het werk over te nemen, maar om te helpen, adviseren en schakelen wanneer dat nodig is. Ik ben het oliemannetje van het project.'

Roy Stroeve, projectmanager bij Rijkswaterstaat

Observaties van Freek:

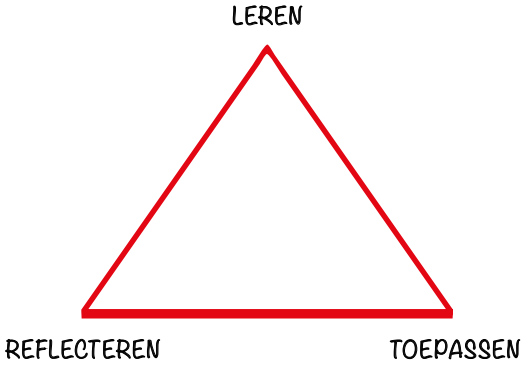
De kracht van de IPM-driehoek
De keuze om bij de projectorganisatie geen traditioneel organogram te tekenen, is een bewuste. Er is gekozen voor een driehoek om de samenwerking en de gelijkwaardigheid van alle rollen te onderstrepen. Rijkswaterstaat had dit ook met een cirkel kunnen symboliseren. Maar de driehoek blijkt een handige vorm. Neem de plek van de omgevingsmanager en de contractmanager op de punten onderaan de driehoek. Dit geeft mooi weer dat zij de externe partijen in respectievelijk omgeving en markt raken. Overigens raakt de projectmanager, die op de derde punt van de

driehoek (bovenaan) gepositioneerd is, ook diverse partijen en betrokkenen. Externe partijen, interne partijen, van de intern opdrachtgever tot aan de landelijke politiek aan toe.
De driehoek is dus handig. Hij symboliseert de gedachten achter IPM en zorgt al jaren voor herkenbaarheid. Het is bijna een beeldmerk, waarvan de waarde niet onderschat mag worden. De driehoek laat zich makkelijk uitleggen en toelichten. Het gebeurt vaak dat ik de driehoek teken. Dat doe ik altijd met de vijf rollen op dezelfde plek. Bijna schoolmeesterachtig. Maar het werkt in de praktijk wel. Taal en beeld op dezelfde wijze blijven herhalen zorgt voor herkenning.

Denken in driehoeken

De kracht van de driehoek van IPM is hierboven omschreven. In de loop van de jaren kreeg ik meer aandacht voor andere driehoeken. Want er zijn er veel. Soms met een naam, zoals de communicatie-driehoek of de feedback-driehoek. Veelal gebruikt en bedacht in de (project)managementhoek. Ik ben ze gaan verzamelen. Handig, omdat ze me vaak van pas komen bij presentaties, uitleg of workshops. Het verzamelen van de driehoeken ging bijna een eigen leven leidden. Dit boek biedt een uitgelezen gelegenheid om toepasselijke driehoeken te publiceren; zeker als verlengstuk van de IPM-driehoek. Met toepasselijke driehoeken bedoel ik driehoeken die in de wereld van projecten en projectmanagement van toepassing kunnen zijn. Ik licht deze driehoeken telkens kort toe. Maar de kracht van de in dit boek opgenomen driehoeken ligt ook in het feit dat ze niet veel toelichting behoeven. De lezer kan er ook zonder uitleg, met een eigen interpretatie, zijn of haar voordeel mee doen. Denken in driehoeken heeft mij in ieder geval vaak een dienst bewezen.

Denken in driehoeken (1)



Deze driehoek wordt ook wel de didactische driehoek genoemd. Hij dient als hulpmiddel voor de overdracht van kennis en vaardigheden.
Veelal is de volgorde dan leren – toepassen – reflecteren. Bijvoorbeeld leren door middel van presentaties, verhalen en cases. Toepassen door het uitvoeren van oefeningen, het daadwerkelijk ervaren.
En reflecteren door op regelmatige basis (individueel en collectief) reflectie te organiseren.
Door frequent te reflecteren wordt het leren weer bevorderd.

2.4 De vijf rollen nader belicht

Het voert te ver om in dit boekje alle vijf de IPM-rollen zeer uitvoerig te beschrijven. Toch is enige duiding gewenst. Tijdens de implementatie van IPM binnen Rijkswaterstaat was nadere toelichting van de rollen een belangrijke behoefte vanuit de projectpraktijk.

Hieronder worden de vijf IPM-rollen beschreven. Dit gebeurt op hoofdlijnen: de vijf belangrijkste taken en vijf belangrijkste competenties worden weergegeven. Het goed vervullen van een rol is namelijk zeker niet alleen een kwestie van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Competenties en vaardigheden spelen minstens zo'n belangrijke rol. De competenties komen uit de 'Competentiegids Rijk', waarin 34 competenties zijn opgenomen. Onderstaande rolbeschrijvingen zijn gebaseerd op de Handreiking IPM-rollen voor Rijkswaterstaat, waarvan de eerste versie in 2008 verscheen en inmiddels een update kent. Voor wie meer wil weten, staat in de bijlagen de onderlinge relatie tussen de IPM-rollen nader beschreven. De competentie 'Samenwerken' ('werkt samen met anderen aan een gezamelijk doel. Draagt bij aan een goede onderlinge werkrelatie.') geldt voor elke IPM-rol.

* *De afbeeldingen van de personages hieronder zijn ontleend aan de e-learning-module IPM, die door Rijkswaterstaat en de gemeente Amsterdam is ontwikkeld.*

De projectmanager (PM)

Taken:

- De projectmanager draagt zorg voor de totstandkoming en uitvoering van de projectopdracht conform het projectplan. Dit in opdracht van en afstemming met de intern opdrachtgever.
- De projectmanager organiseert en geeft leiding aan de projectorganisatie/het projectteam. Hij heeft nadrukkelijk oog voor de binding binnen het team en versterkt het teamgevoel.
- De projectmanager heeft een antenne voor bestuurlijke/politieke veranderingen en is initiator van besluitvorming over scopewijzigingen.
- De projectmanager is verantwoordelijk voor het managen van de raakvlakken tussen de IPM-rollen.

- De projectmanager zorgt voor het met elkaar bereiken van het projectresultaat, binnen de gestelde eisen op het gebied van tijd, geld en kwaliteit. Hij doet dit op basis van de door de manager projectbeheersing aangeleverde stukken.

Competenties:

- Anticiperen
  Voorziet ontwikkelingen die gevolgen hebben voor het werk en handelt daarnaar.

- Netwerken
  Ontwikkelt, onderhoudt en benut relaties en contacten, binnen en buiten de organisatie, om informatie en medewerking te verwerven.

- Motiveren
  Stimuleert bij anderen betrokkenheid en (inter)actie.

- Plannen en organiseren
  Bepaalt een geschikte werkaanpak voor een gegeven doel of taak en organiseert de uitvoering.

- Resultaatgerichtheid
  Richt zich op het bereiken van een vooraf bepaald resultaat binnen tijd, scope en geld.

Dé ideale projectmanager?

'De ideale projectmanager is een kameleon. Afhankelijk van de context, fase en "mate van gedoe" zie je hem en pakt hij z'n rol. Hierbij schakelt hij continu tussen proces en inhoud. Vanaf de bovenste tak overziet hij, met z'n gespecialiseerde ogen en oren, de projectboom en de omgeving. Als het kan en moet springt hij met z'n gespierde tong naar de juiste plek. Onzichtbaar is hij als het kan.'

Elian Ineke, projectmanager bij het Ingenieursbureau van de gemeente Amsterdam

De manager projectbeheersing (MPB)

Taken:

- De manager projectbeheersing organiseert en geeft actief leiding aan het projectbeheersingsteam en de medewerkers binnen projectbeheersing.
- De manager projectbeheersing zorgt voor tijdige terugkoppeling naar de projectmanager en waar nodig het lijnmanagement.
- De manager projectbeheersing zorgt voor een (geactualiseerd) projectplan, planning, probabilistische raming, kostenraming, documentbeheer, risicomanagement en kwaliteitssysteem.
- De manager projectbeheersing stelt voortgangsrapportages op, beheerst het proces van scopewijzigingen en stuurt het risicomanagementproces aan.
- De manager projectbeheersing is het eerste aanspreekpunt voor reviews, (interne) audits e.d.

Competenties:

- Flexibiliteit
  Past in overleg het doel en/of de aanpak aan als de omstandigheden daar aanleiding toe geven.

- Oordeelsvorming
  Komt op basis van beschikbare informatie tot een conclusie of standpunt en adviseert hierover de andere IPM-rolhouders.

- Organisatiesensitiviteit
  Houdt rekening met de gevolgen van interne ontwikkelingen, beslissingen en acties voor de organisatie.

- Plannen en organiseren
  Bepaalt een geschikte werkaanpak voor een gegeven doel of taak en organiseert de uitvoering.

- Voortgangscontrole
  Volgt en controleert de voortgang van eigen activiteiten en die van anderen en stuurt – in overleg – waar nodig bij.

Dé ideale manager projectbeheersing?

'De ideale manager projectbeheersing is in mijn ogen verbindend binnen het team. Signaleert waar blinde vlekken zijn voor de verschillende GOTIK elementen en durft die blinde vlekken ook te benoemen. Hiermee helpt de manager projectbeheersing het team bij het behalen van het projectresultaat en zorgt hij voor verantwoording naar de opdrachtgever. Daarnaast is het ook een beetje een aparte rol: op een aantal onderdelen faciliteert de manager projectbeheersing het team, op andere onderdelen spreekt hij teamleden aan op gemaakte afspraken. Die verschillende aspecten maken het werk afwisselend en uitdagend!'*

Bart Jan Sirre, manager projectbeheersing bij ProRail.

* *Geld, Organisatie, Tijd, Informatie en Kwaliteit*

De omgevingsmanager (OM)

Taken:

- De omgevingsmanager organiseert en geeft actief leiding aan het omgevingsmanagementteam.
- De omgevingsmanager kent de omgeving en verzamelt tijdig de benodigde informatie voor de strategie, organisatie, voortgang en realisatie van het project ten behoeve van het realiseren van de opdracht.
- De omgevingsmanager draagt zorg voor een (regelmatig up-to-date te houden) stakeholderanalyse en formuleert een stakeholderstrategie die aansluit op fase en doel van het project. Hij/zij coördineert de communicatie en voorlichting van het project.
- De omgevingsmanager voert de regie over de bestuurlijke conditionering, waaronder de planologie, kabels en leidingen, vergunningen, (bestuurs)overeenkomsten, inpassing/vormgeving, vastgoed, schadebehandeling, archeologie en explosieven.
- De omgevingsmanager legt en onderhoudt contacten op ambtelijk niveau en eventueel bestuurlijk niveau met voor de eigen functie belangrijke personen en organisaties, verzamelt eisen en wensen bij omgevingspartijen en brengt deze in bij het projectteam (o.a. bij de technisch manager en projectmanager).

Competenties:

- Bestuurssensitiviteit
  Houdt rekening met de gevolgen van ontwikkelingen, beslissingen en acties voor de bewindspersonen/bestuurders, het beleid en de ambtelijke top.

- Klantgerichtheid
  Houdt rekening met de behoeften en belangen van de klant/gebruiker en onderzoekt de wensen van de klant.

- Netwerken
  Ontwikkelt, onderhoudt en benut relaties en contacten, binnen en buiten de organisatie, om informatie en medewerking te verwerven. Doel is om het project goed in te bedden in de omgeving.

- Omgevingsbewustzijn
  Houdt rekening met relevante externe ontwikkelingen en omstandigheden.

- Organisatiesensitiviteit
  Houdt rekening met de gevolgen van interne ontwikkelingen, beslissingen en acties voor de organisatie.

Dé ideale omgevingsmanager?

'Voor mij verbindt de ideale omgevingsmanager de "buitenwereld" met de "binnenwereld" en vice versa. Ik vind het belangrijk dat alle belangen zorgvuldig afgewogen worden. Het is een uitdaging om bij belangen die tegenstrijdig lijken, toch tot een win-win oplossing te komen. Het vertrouwen van belanghebbenden en belangstellenden moet je verdienen door oprecht, open en betrouwbaar te communiceren over de maatregelen en de te verwachte hinder. Het maakt mij trots wanneer conditioneringsrisico's vroegtijdig onderkend en proactief beheerst worden, er constructief met stakeholders samengewerkt wordt en we het imago van project en Rijkswaterstaat positief kunnen beïnvloeden.'

Jacqueline te Lindert, omgevingsmanager bij Rijkswaterstaat

De technisch manager (TM)

Taken:

- De technisch manager organiseert en geeft actief leiding aan het technisch team.
- De technisch manager stelt het programma van eisen en de technische proceseisen (vraagspecificatie 1, 'het wat', en 2, 'het hoe') op.
- De technisch manager levert de technische bijdrage aan de contractbeheersing (levering technische risico's, mede vaststellen toetsplan en leveren bijdrage aan de systeem-, proces- en producttoetsen).
- De technisch manager levert input voor het overdrachtsdossier (het dossier dat na realisatie wordt overgedragen aan de beheerder van het project) en levert een technische bijdrage aan het proces van oplevering en overdracht.
- De technisch manager bewaakt de technische scope en accepteert (deel-)resultaten van met name de technische aspecten o.b.v. contracteisen en de toetsstrategie. Tevens levert hij een technische bijdrage aan onderzoeken op onder andere de gebieden bodem, grondwater, verkeer, milieu, lucht, geluid.

Competenties:

- Analyseren
  Herkent de kern en de inhoudelijke, technische verbanden in situaties, vraagstukken en gegevens. Kan deze effectief inbrengen naar andere rolhouders.

- Creativiteit
  Komt met nieuwe oplossingen, ideeën en invalshoeken. Bekijkt een vraagstuk vanuit andere invalshoeken. Durft innovatieve oplossingen toe te passen.

- Klantgerichtheid
  Houdt rekening met de behoeften en belangen van de klant en onderzoekt de wensen van de klant.

- Organisatiesensitiviteit
  Houdt rekening met de gevolgen van interne ontwikkelingen, beslissingen en acties voor de organisatie.

- Plannen en organiseren
  Bepaalt een geschikte werkaanpak voor een gegeven doel of taak en regelt de uitvoering.

Dé ideale technisch manager?

'De ideale technisch manager is resultaatgedreven en daarbij met name gericht op het (eind)resultaat van het project. Welk probleem moet er worden opgelost en hoe kan dat zo goed mogelijk, binnen gestelde randvoorwaarden als budget en tijd? De ideale technisch manager heeft daarnaast ook oog voor veiligheid: voor de veiligheid van de (vaarweg-, weg)gebruiker, voor de veiligheid van de mensen die het werk maken en voor de veiligheid van de eigen medewerkers.

De technisch manager moet samen met het technisch team borgen dat de kwaliteit van de geleverde producten voldoende is en dat de veiligheid voldoende geborgd is. Hierbij moet de technisch manager binnen het IPM-model goed kunnen samenwerken met de andere IPM-rolhouders. De ideale technisch manager moet naast voldoende technische kennis ook voldoende kennis van het contract hebben, om te weten waar handelingsvrijheid zit en wat de (contractuele) gevolgen van bepaalde keuzes kunnen zijn. Ook moet de technisch manager weten wat de omgeving en stakeholders willen, om de juiste keuzes te kunnen maken en om uiteindelijk datgene te realiseren waar de stakeholders echt behoefte aan hebben.

Voor mij staat de ideale technisch manager voor kwaliteit en veiligheid!'

Joop van der Velden, technisch manager bij Rijkswaterstaat

De contractmanager

Taken:

- De contractmanager organiseert en geeft actief leiding aan het inkoop – contract (beheers)team.
- De contractmanager is, namens de opdrachtgever, contactpunt voor de opdrachtnemer.
- De contractmanager draagt zorg voor het opstellen van een inkoopstrategie en inkoopplan en laat zich, ten aanzien van alle inkoopaspecten, inhoudelijk adviseren door de inkoopadviseur.
- De contractmanager is verantwoordelijk voor alle hoofdinkoopcontracten die behoren tot de uitbestedingskosten. De manager projectbeheersing is verantwoordelijk voor alle inkoop die behoort tot de organisatiekosten van het project (de zogenaamde IK (interne)-kosten, zoals facilitaire zaken, huisvesting e.d.).
- De contractmanager draagt zorg voor de contractbeheersing. Hij weegt bevindingen naar aanleiding van uitgevoerde toetsen en communiceert die met de toetser(s) en opdrachtnemer.

Competenties:

- Anticiperen
  Voorziet ontwikkelingen die gevolgen hebben voor het werk en handelt daarnaar.

- Creativiteit
  Komt met nieuwe oplossingen, ideeën en invalshoeken. Bekijkt een vraagstuk vanuit andere invalshoeken. Weet innovatieve oplossingen in te bedden in de contract-strategie.

- Oordeelsvorming
  Komt op basis van beschikbare informatie tot een conclusie of standpunt. Kan op basis hiervan andere rolhouders adviseren.

- Resultaatgerichtheid
  Richt zich op het bereiken van een vooraf bepaald resultaat en formuleert hierbij concrete doelen.

- Stressbestendigheid
  Blijft effectief functioneren onder spanning. Blijft kalm en reageert rustig bij tegen-slag, tegenspel en kritiek.

De ideale contractmanager?

'De ideale contractmanager vindt balans tussen doen en managen, met oog voor samenwerking binnen de organisatie en met een opdrachtnemer. Samen komen tot een (eerlijk) resultaat waarbij er "waar voor je geld" wordt geleverd, is het doel. De ideale contractmanager heeft voldoende gevoel voor de inhoud van het werk, zonder zich onder te dompelen in die inhoud. En bovenal is het iemand die plezier heeft in het spel wat we met z'n allen spelen.'

Stephanie Schat, contractmanager bij Rijkswaterstaat

Flexibel

'"Een mooi model, maar niet voor ons", was mijn primaire reactie toen ik rond 2010 voor het eerst van IPM hoorde. IPM past minder bij de kleinere projecten die de bulk uitmaken van ons werkpakket. Ik stuur zelf bijvoorbeeld 25 projectmanagers aan die jaarlijks 200, meestal kleinere klussen uitvoeren in de Nederlandse gevangenissen. Bouwkundige projecten, klimaat, elektra, beveiliging, het kan van alles zijn. Sinds een paar jaar experimenteren projectmanagers in een aantal projecten van het Rijksvastgoedbedrijf met de driehoek, die is afgeleid van IPM. Rollen binnen dit model zijn de integraal projectverantwoordelijke (IPV-er, de projectmanager), de contractmanager, de technisch manager (coördinerend adviseur) en de manager projectbeheersing. We gebruiken het model vooral voor relatief grotere projecten, gebundelde projecten of voor programma's. En meestal in combinatie met geïntegreerde contractvormen.

Met de rollen gaan we flexibel om. Soms vervult één persoon alle vier de rollen, soms zijn ze verdeeld over twee medewerkers, soms zijn er vier rolhouders. Dit is afhankelijk van factoren als omvang, duur, bestuurlijke gevoeligheid, complexiteit en de contractvorm. Bij innovatieve contracten zullen we eerder een afzonderlijke contractmanager inzetten dan bij een traditionele contractvorm. Ieder heeft in deze constructie zijn/haar eigen inbreng en verantwoordelijkheid, waarbij de IPV-er uiteindelijk de besluiten neemt en het financiële mandaat heeft.'

Michel van Erk, leidinggevende bij het Rijksvastgoedbedrijf

Observaties van Freek:

Samenspelen vanuit je rol
'Ja, IPM is een samenwerkingsmodel. Maar het is toch goed te weten wie wat doet?' Dit was een veelgehoorde kreet, direct na de introductie van IPM bij Rijkswaterstaat. De parallel met de sport ligt voor de hand. In een voetbalteam is er ook afgesproken wie wat doet. Wie als keeper staat opgesteld, wie achter of op het middenveld staat en wie de aanvallers zijn. Goed om te bepalen en te weten. Vervolgens gaat het om het juiste samenspel, waardoor de kansen op succes het grootste zijn. De aanvallers helpen waar nodig met verdedigen en de back gaat af en toe ook mee naar voren. Samenspelen vanuit je rol dus. In een project met IPM is dat niet anders. Een duidelijke rolverdeling, maar ook de juiste samenwerking, het is allebei belangrijk.

Als in een projectomgeving de parallel met sport gemaakt wordt, is het ook goed om eens na te denken over: Wie is de trainer? Wat doet een coach? Zijn er scheidsrechters? Hoe wordt het publiek bediend? En wie is eigenlijk dat publiek?

Observaties van Freek:

Een meetlat voor elke rol
Vanuit de projecten kwam al snel na de introductie bij Rijkswaterstaat de vraag om de IPM-rollen nader te verduidelijken. In samenspraak met diverse IPM-expertgroepen heeft Rijkswaterstaat een handreiking IPM-rollen gemaakt. Daarin wordt nader aangeduid wat elke rol inhoudt en welke competenties daarbij van belang zijn. Minstens zo belangrijk: de handreiking bevat belangrijke tips en ervaringen m.b.t. de onderlinge relatie en samenwerking.

Daarnaast bestond er vanaf de introductie ook behoefte aan een eenduidig beeld over de eisen waaraan elke kernrol moet voldoen. Het succes van een project wordt in belangrijke mate bepaald door de medewerkers. Zij moeten passen bij het project én de fase waarin dat project zich bevindt. Ze moeten *beschikken over de juiste competenties, vaardigheden, kennis en ervaring en onderling goed kunnen samenwerken.*

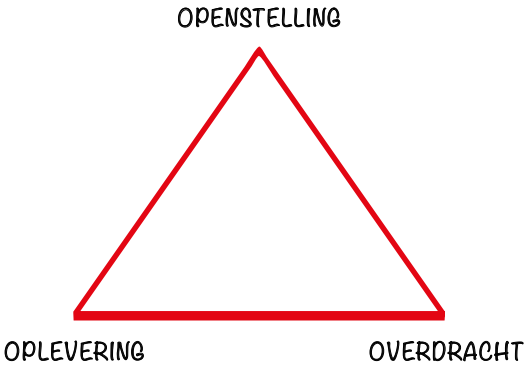
Om een zo eenduidig mogelijk beeld per rol te krijgen, ontwikkelde Rijkswaterstaat voor iedere IPM-rol een 'meetlat'.* Deze meetlat is meer dan een rolbeschrijving. Per schaalniveau geeft de meetlat in een matrix de voor de rol benodigde competenties, kennis, opleidingen en ervaring. Dit wordt gespecificeerd naar verschillende typen projecten.

De meetlat is ontwikkeld uit veel informatie die er al was, maar nooit eerder in samenhang beschikbaar was gesteld. Rijkswaterstaat introduceerde de meetlat in 2013 en hij is in 2015 geactualiseerd.

De meetlat blijkt voornamelijk het gesprek te voeden dat elke projectmanager regelmatig heeft met zijn leidinggevende. De meetlat geeft projectmanagers zoals beschreven meer duidelijkheid over de kennis, ervaring, opleiding, vaardigheden en competenties die van hen worden verwacht. Ook biedt de meetlat hen meer duidelijkheid over hun loopbaan- en ontwikkelingsmogelijkheden. Interne opdrachtgevers zijn met behulp van de meetlat beter in staat om een profiel op te stellen van de projectmanager die ze nodig hebben. Lijnmanagers (afdelingshoofden) biedt de meetlat een handvat waaraan ze hun medewerkers kunnen toetsen. Het vormt een goede basis voor functioneringsgesprekken. De meetlat heeft bovendien belangrijke input opgeleverd voor het Rijkswaterstaatbreed formuleren van loopbaanmogelijkheden voor projectmanagers.

* *Een voorbeeld van de meetlat voor projectmanagers staat in de bijlagen.*

Denken in driehoeken (2)



Aan het einde van de realisatiefase wordt het (aanleg)project overgedragen aan de beheerder. Veel mensen denken dat de overdracht hetzelfde is als de oplevering en/of de openstelling. Dat is niet altijd het geval. De overdracht is de overdracht van aanleg naar beheer. De openstelling is de ingebruikname van het projectresultaat. De oplevering is het opleveren van het projectresultaat van de opdrachtnemer naar de opdrachtgever. Soms vallen deze momenten samen, maar zeker niet altijd. Beschouw dit daarom in beginsel als drie aparte procesonderdelen.

2.5 IPM samengevat

Integraal Projectmanagement bij Rijkswaterstaat is gebaseerd op een gedachtegoed van het integraal afwegen van belangen. IPM hanteert daarbij de basiselementen van de projectmanagementmethode 'Projectmatig werken'. IPM heeft deze vertaald in een IPM-model met vijf disciplines, uitgevoerd door vijf IPM-kernrollen. De kennis en werkwijze zijn geborgd in de Werkwijzer Rijkswaterstaat. Deze bevat alle kaders, processen en handreikingen die je nodig hebt in je werk.

Zelfs IPM in de organisatiestructuur

'De formele geboorte van IPM heb ik destijds als lid van het LPC (Landelijk Project Centrum) nog meegemaakt. We introduceerden het IPM-model voor alle projecten en propageerden het als een werkwijze waarbinnen rolvastheid én samenwerking hand in hand gaan. Inhoud én proces dus, met gelijkwaardige rollen. Dat was grofweg de essentie.

Het mooie is dat we een aantal jaar geleden bij de inrichting van GPO en PPO, onze twee organisatieonderdelen waar vooral het realiseren van projecten de corebusiness is, de filosofie van IPM ook hebben toegepast. Buiten omgevingsmanagement, dat bij de regio's belegd is, hanteren we 4 directies die direct te koppelen zijn aan projectmanagement, projectbeheersing, technisch management en contractmanagement. We hebben als het ware de IPM-verdeling terug laten komen in het organogram van zowel GPO als PPO. Niet alleen voor de toedeling van medewerkers met een IPM-rol, maar ook voor de adviseurs in hetzelfde aandachtsgebied. Het creëert helderheid in sturing en escalaties en vergroot per directie de kansen voor onderlinge uitwisseling van kennis en ervaring.

Je moet overigens wel alert blijven op een vorm van verkokering. In de projecten vindt door de mix van mensen de verbinding plaats, maar het blijft goed om aandacht te houden voor het integrale. Oog voor anderen, maar wel gericht op het gezamenlijke doel.

Nu we, na de introductie, zo'n 12 jaar verder zijn, vind ik dat IPM heel wat gebracht heeft.

We hebben heel veel projecten in de productie gehad, ze zijn beheerst tot stand gekomen en projectmanagement is een écht vak geworden. Voor de komende tijd zit vooral de uitdaging erin om van het vastzetten van de scope en die beheerst realiseren, te transformeren naar projecten en programma's waar we met anderen de scope vormen en daar vervolgens flexibel en toch zakelijk mee omgaan. Wendbaarheid is het trefwoord voor de komende jaren.'

Organisaties en projecten zo wendbaar maken als een kameleon

Jean Luc Beguin, hoofdingenieur-directeur Rijkswaterstaat Grote Projecten en Onderhoud (GPO)

Observaties van Freek:

IPM en PRINCE2
In hoeverre valt IPM te vergelijken met PRINCE2? Het is een vraag die regelmatig wordt gesteld. Eigenlijk is dat een kwestie van appels met peren vergelijken. PRINCE2 is namelijk een projectmanagementmethode en IPM een ontwikkelde werkwijze. Toch heeft een Rijkswaterstaatmedewerker die werkzaam is in de ICT-hoek zich gebogen over deze vraag. PRINCE2 is immers binnen de Informatievoorziening- (IV-) en ICT-onderdelen van Rijkswaterstaat een veelgebruikte methodiek.
Kijk je van een afstandje naar PRINCE2 en IPM, dan zijn er nagenoeg geen verschillen. Zoom je wat verder in, dan is grofweg het grote verschil tussen PRINCE2 en IPM het omgevingsmanagement. IPM benadrukt meer omgevingsgerichte aspecten, terwijl PRINCE2 meer technisch en naar binnen gericht is.

Hieronder is de vergelijking tussen IPM en PRINCE2 globaal uitgewerkt, n.a.v. een quick-scan.

IPM

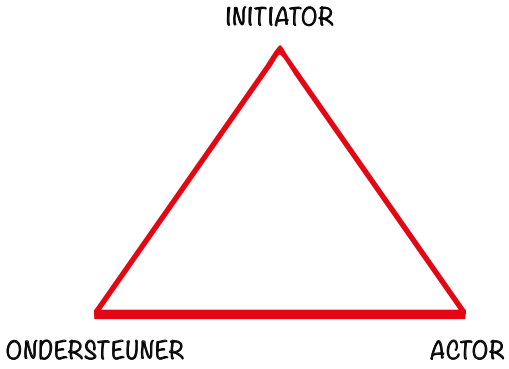
- Specifiek (overheid/infra).
- Breed maar niet diep.
- Meer naar buiten dan naar binnen gericht.
- Nadruk op resultaat, maar ook oog voor doel.
- Veel aandacht voor omgeving, inclusief contracten.
- Gedrag: samenwerkingsmodel.
- Geschikt voor projecten met aanbestedingen; in complexe, politieke omgeving.

PRINCE2

- Universeel, maar wel focus op ICT.
- Meer naar binnen dan naar buiten gericht.
- Nadruk op resultaat en inhoud.
- Puur technisch, geen aandacht voor omgeving en gedrag.
- Geschikt voor projecten met duidelijke scope.

In 2011 is overigens ‘Wegwijzer voor methoden bij projectmanagement’ als 2e, geheel herziene druk verschenen bij Van Haren Publishing. De auteurs Ariane Moussault, Edwin Baardman en Fritjof Brave vergelijken diverse projectmanagementmethoden zoals PRINCE2, Projectmatig werken, Projectmatig creëren, Scrum en PMBOK Guide.

Denken in driehoeken (3)



In een projectomgeving is er altijd een initiator, een actor en een ondersteuner. Populair vertaald: iemand die iets wil, iemand die iets gaat doen en anderen die daarbij helpen.
In projectentaal respectievelijk een opdrachtgever, een projectmanager en een projectteam.
Het is goed om altijd voor ogen te houden wie welke rol in deze driehoek heeft. Houdt ook de onderlinge relaties en afhankelijkheden in de gaten.

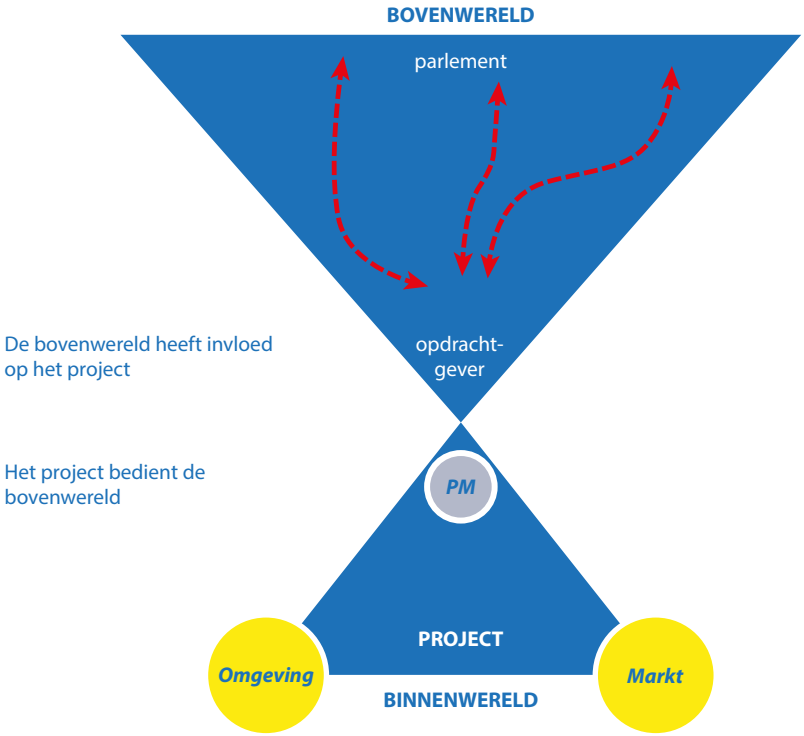
Deel 3

IPM in de praktijk

De praktijk is de leermeester van alle dingen

Julius Caesar 101 – 44 v. Chr.

3.1 Opdrachtgeven is ook een vak



Het project heeft ook een bovenwerled

Toen bij Rijkswaterstaat overtuigd werd uitgesproken dat projectmanagement een vak is, zijn er vele initiatieven ontstaan. Integraal Projectmanagement en het IPM-model, een werkwijzer, leer- en ontwikkellijnen, de Rijksprojectacademie (voorganger van Neerlands diep): het zijn slechts enkele voorbeelden.
Kort daarna onderkende Rijkswaterstaat dat het intern opdrachtgeverschap ook een vak is. Want goed projectmanagement houdt niet op bij de projectmanager en zijn/haar team. Naarmate het vak projectmanagement zich ontwikkelde, kreeg het (verder) professionaliseren van het intern opdrachtgeverschap ook steeds meer aandacht. Neerlands diep beschikt inmiddels over een apart leertraject voor intern opdrachtgevers.
In lijn met de driehoek, waarin de vijf IPM kernrollen ieder een plek hebben, werd een extra driehoek geïntroduceerd. Het is een omgekeerde driehoek bovenop de IPM-driehoek, die symbolisch veel groter is. Met in de onderste punt van die bovenste driehoek de plek van de intern opdrachtgever. Deze rol heet bij Rijkswaterstaat inmiddels 'portfoliomanager'. Als de onderste driehoek het project vertegenwoordigt, dan is de driehoek daarboven de wereld van het 'complete' interne opdrachtgeverschap. De driehoeken worden ook wel respectievelijk 'binnenwereld' en 'bovenwereld' genoemd. Die bovenwereld

kan heel weerbarstig zijn. Zeker bij bouw- en infrastructuurprojecten in het publieke domein. Er gebeurt ook veel in de bovenwereld. Zie ook 3.2.
Het raakvlak van die twee driehoeken symboliseert de interactie tussen de projectmanager in de IPM-driehoek en de interne opdrachtgever in de driehoek daarboven. De relatie tussen en het samenspel van projectmanager en intern opdrachtgever zijn van groot belang. Zij zullen altijd alert moeten zijn op de invloeden uit de bovenwereld die effect hebben op het project.

Afschermen van gedoe
'Ik ben als portfoliomanager intern opdrachtgever voor ongeveer 15 IPM-teams binnen Rijkswaterstaat. Ook ben ik opdrachtgever voor de diverse marktpartijen voor die projecten. Ik ben fan van het IPM-model, omdat het structuur brengt in onze projectorganisaties en voor mij een bepaalde uniformiteit in het aansturen. Dat opdrachtgeven een vak is, kan ik beamen. Je moet aanvoelen wanneer je tijdelijk dichter op een team moet zitten, wanneer je moet loslaten, welk type medewerker bij een project past, wanneer projecten hulp nodig hebben en wanneer juist niet. Dat ik zelf projectmanager ben geweest, helpt me bij het maken van deze keuzes. Al is "loslaten" wel een leertraject geweest voor mij. Als intern opdrachtgever heb ik veel rollen en taken. Die van hulptroepen voor de projecten is een heel belangrijke. Ik probeer de IPM-teams af te schermen van gedoe binnen en buiten Rijkswaterstaat, zodat zij zich kunnen concentreren op de projectvoortgang. Toen een technisch dienstverlener bijvoorbeeld enkele jaren geleden failliet dreigde te gaan, raakte dat verschillende van onze projecten. Ik heb samen met mijn collega-portfoliomanagers geholpen om dit op te vangen, zodat de projectteams gewoon konden doorstomen. Je kunt zoiets beter Rijkswaterstaatbreed regelen dan bij ieder project afzonderlijk.'

Dick van Klaveren, portfoliomanager bij Rijkswaterstaat

Observaties van Freek:

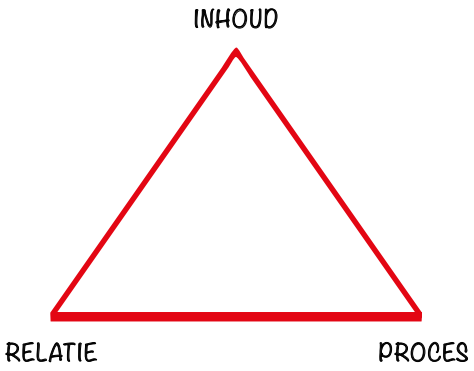
Projectmanager en intern opdrachtgever
Opdrachtgeven is een vak. Niet alleen het opdrachtgeven richting de markt (een rol die vooral bij de contractmanager ligt), maar zeker ook intern. Het komt steeds meer voor binnen (grote) organisaties dat er intern opdrachten worden gegeven. Intern opdrachtnemen is dan zeker ook een vak. Een vak dat in de projectenwereld wordt uitgevoerd door de projectmanager.

Waar moet de relatie tussen de projectmanager en de intern opdrachtgever aan voldoen? Ooit hebben projectmanagers en intern opdrachtgevers dat uitgebreid in een workshop aan de orde gesteld.
Het was terug te brengen tot een veelvoorkomende, vrije interpretatie van de (communicatie) driehoek. In dit geval: inhoud – proces – relatie. Ja, de intern opdrachtgever en de projectmanager hebben het samen over de inhoud. Zij verstaan elkaar op de inhoudelijke zaken van het project.

Let wel, zij hoeven geen specialisten te zijn op alle terreinen. Maar zonder inhoud is er ook geen proces. En zij weten van elkaar hoe het proces, of beter gezegd de vele processen, verlopen. Ze hebben daar ook afspraken over gemaakt. Wie doet wat en wie informeert de ander, op welk moment? Van belang bij verantwoording en rapportage, maar ook bij sturing en escalatie. Dan komt het eropaan hoe de onderlinge relatie is. Geen proces zonder relatie. De intern opdrachtgever en projectmanager kennen elkaar en hebben een (zakelijke) relatie. Ze kennen elkaar niet alleen in situaties waarin er iets niet gaat zoals verwacht, maar ook in 'vredestijd'. Om in 'crisistijd' een goede relatie te hebben, moeten ze daar in 'vredestijd' immers al in investeren.

De rol van intern opdrachtgever wordt binnen Rijkswaterstaat de laatste jaren vervuld door de portfoliomanager. De portfoliomanager staat in zijn/haar rol voor dilemma's. Hij/zij heeft immers een aantal petten op: opdrachtgever van het IPM-team, opdrachtnemer van de regio (die de opdrachten voor een projectrealisatie binnen Rijkswaterstaat geeft), opdrachtgever van marktpartijen (waarvan de afstemming met de projectmanager, de contractmanager en de generiek directeur Inkoop een belangrijk onderdeel is), lid van het managementteam van zijn/haar organisatieonderdeel. In sommige gevallen moet de portfoliomanager binnen Rijkswaterstaat ook nog HRM-taken uitvoeren. Het is dus zeker niet altijd een eenvoudige rol, maar wel een voor projecten noodzakelijke rol. Bij een organisatie waar de opdrachtgeversrol maar minimaal was belegd, verzuchtte een projectmanager eens: 'Ik heb toch zeker recht op een opdrachtgever?'

Denken in driehoeken (4)



Deze driehoek is een uitvloeisel van de communicatiedriehoek, weergegeven in drie niveaus van communicatie: inhoud, vorm en relatie.
Deze driehoek geeft, vrij geïnterpreteerd, de drie dimensies van samenwerking aan. Samenwerking over de as van de inhoud, op het gebied van proces en op het gebied van de onderlinge relatie.
Het ultieme doel is om op al deze gebieden de onderlinge samenwerking met elkaar te verdiepen.

3.2 Het project en de omgeving – binnenwereld en bovenwereld

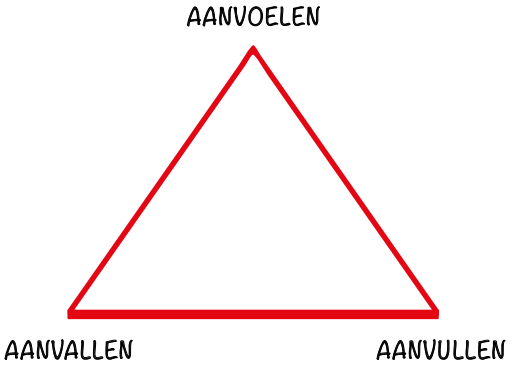
Als het project wordt gesymboliseerd door de IPM-driehoek, dan staat hier in de praktijk een veel grotere, omgekeerde driehoek bovenop. Dit symboliseert de praktijk van de boven- en de binnenwereld, zoals ook al in het vorige hoofdstuk geschetst.

De onderste driehoek is dus de driehoek van IPM. Op de linkerpunt aan de basis bevindt zich het raakvlak met de omgeving, op de rechterpunt het raakvlak met de markt. Deze onderste driehoek wordt door middel van IPM gestructureerd. Er zijn vijf rollen, met ieder een taak, en er is integrale samenwerking.
De omgekeerde driehoek aan de bovenkant is een forse driehoek. Daarin bevinden zich vele partijen, organisaties en personen. Denk hierbij aan belangenorganisaties rondom een project, interne gremia van de opdrachtgever(s), regionale overheden, adviesdiensten, de in- en externe beheerder. Meestal komen deze spelers regelmatig en nadrukkelijk op de voorgrond. Ze beïnvloeden allemaal direct en indirect de onderste driehoek, het project. Met andere woorden, de bovenwereld beïnvloedt de binnenwereld. Welke invloed deze partijen, organisaties en personen hebben en op welk moment dat gebeurt, is niet altijd voorspelbaar. Het is daardoor niet alleen een veel grotere, maar ook een veel weerbarstigere driehoek dan de driehoek van IPM.
De bovenkant van de bovenwereld wordt gevormd door de politiek: het parlement, de provinciale staten, het bestuur of de gemeenteraad. Dit hoort bij politiek gestuurde infra- en bouwprojecten in het publieke domein. Het fenomeen speelt op identieke wijze bij Rijk, provincies, waterschappen, gemeentes en andere publieke organisaties. Wel kan er sprake zijn van verschillen in de interactie tussen politiek en project. In sommige situaties staat de politiek namelijk dichter bij het project dan in andere. Bij bijvoorbeeld een provinciaal infrastructuurproject, is de verantwoordelijk gedeputeerde regelmatig gesprekspartner van de projectmanager. Bij grote door het Rijk uitgevoerde projecten, zal het directe contact tussen projectmanager en minister/staatssecretaris veel minimaler zijn.

Observaties van Freek:

Het samenspel van boven- en binnenwereld
Voor een projectmanager en zijn team is het de kunst om het 'spel' in de twee driehoeken goed te spelen. Of beter gezegd, om het spel in de onderste driehoek zo te spelen dat de bovenste driehoek zo goed mogelijk bediend wordt. Het concreet beheersen van de bovenste driehoek is een utopie. Wel haalbaar is om veel wat er in de bovenste driehoek gebeurt te volgen en te begrijpen. Op basis daarvan kun je anticiperen op de invloed die deze ontwikkelingen hebben op je project. Dat is al heel wat en kan bovendien lastig en complex zijn.
De projectmanager stuurt zijn team en houdt tegelijkertijd rekening met wat er in de bovenwereld gebeurt of mogelijk kan gebeuren. Hij/zij is dus constant bezig de bovenwereld te informeren en daaraan te rapporteren, maar ook om de bovenwereld waar nodig te betrekken. En soms zal de projectmanager de bovenwereld ook proberen te bespelen en te beïnvloeden. Het is het grote spel van de interactie tussen de twee driehoeken, het samenspel van de boven- en binnenwereld. Of er een blauwdruk is hoe je handelt in welke situatie? Nee. Het is vooral een kwestie van politiek-bestuurlijke sensitiviteit.

Denken in driehoeken (5)



Deze driehoek is in veel bestuurlijke trajecten toepasbaar.
Aanvoelen oftewel sensitiviteit (welke context, hoe lopen de hazen, hoe gaat het spel) heeft een relatie met aanvullen: een constructieve samenwerking (samen bereiken we meer, meerwaarde opzoeken).
En ja, op zijn tijd tegenspel bieden of tegenspel krijgen, leidt tot scherpte en duidelijkheid. Daarmee is aanvallen ook van belang.

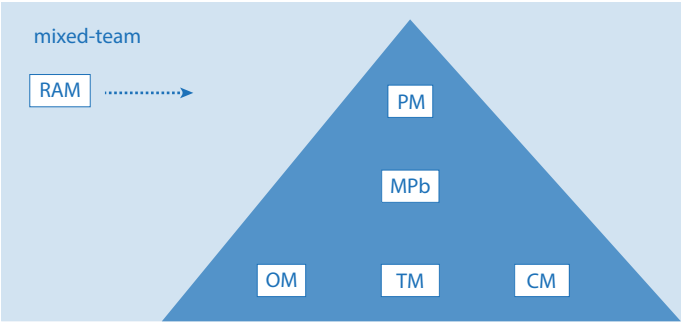
3.3 Ontwikkelingen rondom IPM

IPM en beheer/assetmanagement

IPM beweegt mee met interne en externe ontwikkelingen. Er bleek in 2014/2015 een sterke behoefte te bestaan om projecten meer te koppelen aan de regionale beheerder. Hiermee zou de regio, in haar rol als opdrachtgever én ontvanger van het projectresultaat, veel sterker bij het project betrokken raken. Assetmanagement kwam mede hierdoor meer in de belangstelling te staan binnen Rijkswaterstaat.

Het project en dus IPM werden daardoor in een bredere context geplaatst. Binnen Rijkswaterstaat ontstonden 'mixed-teams' van IPM-projectteam en de beheerder. Tot het mixed-team behoren de IPM-kernrollen en de Regisseur Asset Management (RAM) van de regio waarin het project wordt uitgevoerd.
Samen staan ze aan de lat voor een optimale samenwerking tussen projecten en regio (lees de beheerder, lees assetmanagement). Samen houden ze in de gaten dat infrastructuurnetwerken beschikbaar en veilig blijven. Het IPM-team blijft verantwoordelijk voor het realiseren van het project, de Regisseur Asset Management is de schakel naar het beheer.

De Regisseur maakt geen onderdeel uit van het IPM-team. Dankzij het mixed-team is hij/zij wel verbonden met het project. Per project is er ruimte voor maatwerk bij de invulling van de onderlinge samenwerking.



IPM binnen een mixed-team

Regionale geweten
'Als Regisseur Assetmanagement zit ik bij de overleggen van een IPM-team. Ik maak geen deel uit van het IPM-rollenmodel, maar ben absoluut onderdeel van het team. Mijn primaire taak is om te zorgen dat de wensen en eisen vanuit de regio goed worden opgepakt door

het project. Ik help bij het neerleggen van heldere klanteisen bij het projectteam en bewaak de informatievoorziening van project naar regio (en andersom). Ik noem mijzelf ook wel het regionale geweten in het project. Daarnaast probeer ik in de regio zelf alle kikkers in de kruiwagen te houden. Hoe een project zijn opdracht uitvoert is, anders dan in het verleden, niet meer aan de regio. Projecten worden centraal aangestuurd en georganiseerd. Daar moeten mensen soms nog aan wennen. Ik heb een verleden als teamleider beheer en onderhoud. Inhoudelijk ben ik dus zeker toegerust voor deze rol, maar daarmee ben je er niet. Van nature ben ik een verbinder, die gedreven is dat iedereen elkaar begrijpt. Belangrijk, want project en regio spreken niet altijd dezelfde taal.'

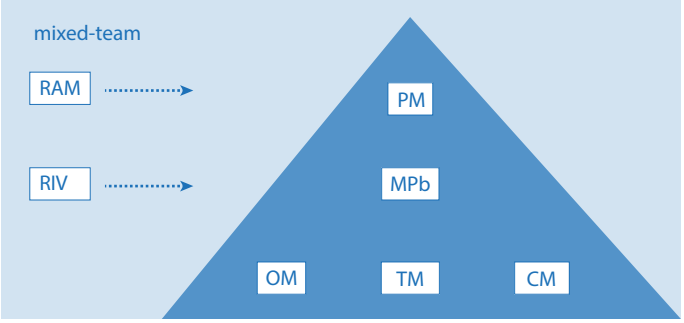
Ronald Vliegenthart, Regisseur Assetmanagement bij Rijkswaterstaat

IPM en Informatievoorziening (IV)

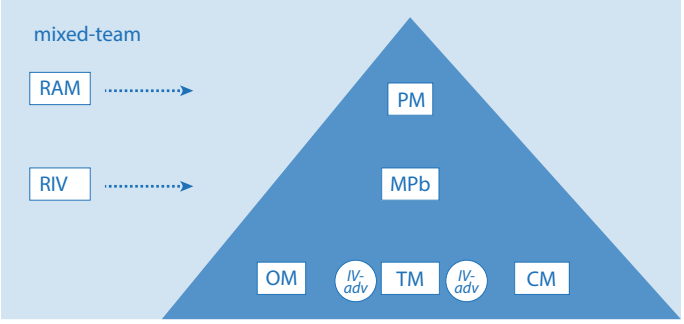
IPM beweegt ook mee met interne en externe ontwikkelingen op technisch gebied. Vooral de informatievoorziening (IV), industriële automatisering (IA) en ICT ontwikkelen zich snel binnen projecten. Binnen Rijkswaterstaat wordt IV vaak gebruikt als containerbegrip voor al deze zaken. Hieronder vallen technische installaties, op afstand beweegbare constructies, hard- en software om de operationele ingebruikname van een project te realiseren, en nog veel meer. Doordat projecten steeds meer te maken kregen met deze ontwikkelingen, ontstond de vraag hoe IV beter kan worden verankerd binnen een project. Moet dit binnen het IPM-team gebeuren? Of binnen een mixed-team?
Na uitvoerige studies, bestudering van praktijksituaties en besluitvorming zijn er drie opties overgebleven:

a. IV wordt verder verankerd door de introductie van een Regisseur IV in het mixed-team. De rol van Regisseur IV is te vergelijken met die van de Regisseur Asset Management, maar dan op het gebied van de informatievoorziening. De Regisseur IV zit in het mixed-team, maar nadrukkelijk niet in het IPM-team.
b. IV wordt verankerd doordat IV-adviseurs een plek krijgen in het IPM-team. Bij welke IPM-rol een IV-adviseur terechtkomt is afhankelijk van de expertise die hij of zij met zich meebrengt. IV-adviseurs bevinden zich in de praktijk vaak in het technische team van de technisch manager.
c. Projecten met veel, complex en/of risicovol IV krijgen een IV-manager. Deze IV-manager is een zesde IPM-rol. De IV-manager maakt dan ook onderdeel uit van het IPM-kernteam.

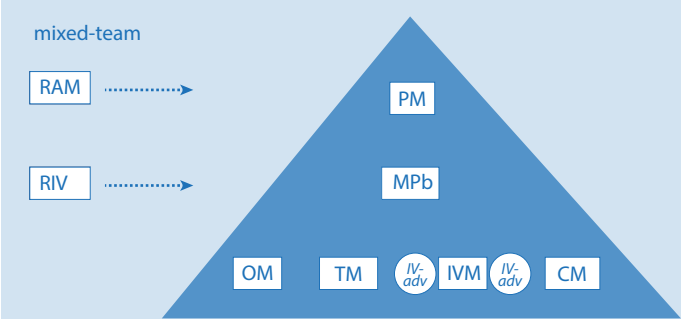
Rijkswaterstaat stelt in een frequent gehouden portfolio-overleg de IV-complexiteit vast van een project. Op basis hiervan wordt een keuze gemaakt tussen optie a, b of c. Wordt gekozen voor optie b? Dan treedt optie a ook in werking. Valt de keuze op optie c? Dan treden optie a en b ook in werking. Afhankelijk van de mate waarin IV bepalend is in het project, is er dus een cumulatieve invulling van rollen.



Situatie bij optie a: Een Regisseur IV (RIV)



Optie b: Een RIV en (soms meerdere) IV-adviseur(s)



Optie c: Een RIV, IV-adviseur(s) en een IV-manager

IV-manager is een blijvertje
'De eerste IV-managers zijn in april 2017 gestart bij vijf pilotprojecten. Reden voor de introductie van deze zesde IPM-rol was dat het belang van Informatievoorziening voor aanleg- en onderhoudsprojecten toeneemt. Tegelijkertijd beschikken teams niet altijd over genoeg expertise op dit gebied. De aanwezigheid van IV-adviseurs biedt niet in alle gevallen voldoende borging van de IV-aspecten. Een IV-manager kan ervoor zorgen dat IV-risico's echt integraal worden afgewogen in het IPM-kernteam. Ook de conclusies van de Commissie Elias over ICT-projecten bij de overheid hebben geleid tot introductie van deze rol. Inmiddels is duidelijk dat de IV-manager een blijvertje is binnen Rijkswaterstaat. De IV-managers die al actief zijn, kennen de projectenwereld goed. Dat helpt in de samenwerking met de andere IPM-rolhouders. Projecten zijn positief over de toegenomen IT-expertise en -capaciteit, zo blijkt uit een evaluatie. Maar in projecten die al een eind op streek zijn, is de IV-manager nog niet altijd als een volwaardige rol opgenomen. Ook merken we dat er soms nog onduidelijkheid bestaat over de afbakening tussen de taken van de IV-manager en de andere rolhouders. Die rolverdeling gaan we nader aanscherpen.'

Leendert-Jan Deurloo, programmamanager Centrale Informatievoorziening bij Rijkswaterstaat

Observaties van Freek:

Centraal en regio
IPM is zo'n tien jaar geleden krachtig ingevoerd. Gelukkig wel op een wijze waardoor het meteen werd geaccepteerd. Er ontstond zelfs al snel een wachtlijst voor leertrajecten IPM. De implementatie kon zo krachtig plaatsvinden, omdat er een centrale directie Projecten was. Tegelijkertijd vinden projecten in heel Nederland plaats, onder verantwoordelijkheid van diverse regio's. Een project ontstaat ook primair vanuit de behoefte die de regio heeft. Daar worden alle netwerken van wegen en waterwegen immers beheerd. De valkuil was (en is) daarom dat de centrale regie op projecten en projectmanagement en de regionale organisatie van beheer tot spanningen leidt.
Medewerkers van een project moeten daarom steeds beseffen dat ze bestaan om een (regionaal) netwerkprobleem op te lossen. Een intensieve en vroegtijdige samenwerking met de regio, en dus met de beheerder en de assetmanager, is dan ook cruciaal. Projecten zijn de (interne) opdrachtnemer van de regionale beheerder.
Projectmanagement een vak, opdrachtgeven ook, maar opdracht (aan)nemen zeker ook.

Observaties van Freek:

Kracht van de eenvoud

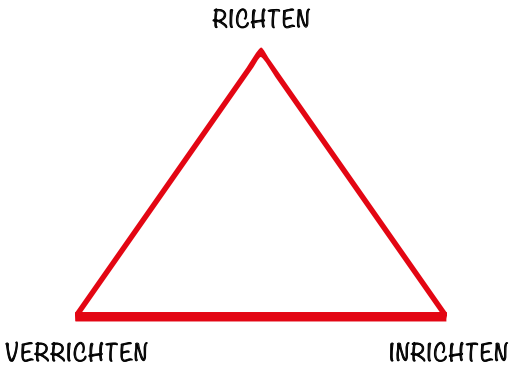
Soms lijkt IPM in de Rijkswaterstaatorganisatie een 'instituut'. Daar horen wel wat kanttekeningen bij. Ja, IPM is een gevestigd iets. Maar de wereld verandert en blijft veranderen, ook de wereld van projecten. Dus is het zaak dat IPM mee blijft bewegen met diverse ontwikkelingen. Tegelijkertijd zit de kracht 'm ook in de continuïteit en het houvast dat IPM al jaren biedt.

In de loop der jaren ontstonden binnen Rijkswaterstaat veel vragen en verzoeken om een zesde rol toe te voegen aan IPM. Bijvoorbeeld een risicomanager, een inkoopmanager, een assetmanager, enzovoorts. Vaak kwam het verzoek voort uit de behoefte om zo'n functie meer statuur en positie te geven. Je zou dit kunnen omschrijven als 'de tol van de roem' van IPM.

Met uitzondering van het toevoegen van de IV-manager als zesde rol bij sommige projecten, zijn die verzoeken niet gehonoreerd. Als we elke keer positief gereageerd hadden op zo'n verzoek, dan hadden we nu een tien-rollenmodel gehad.

Veel specialisten kunnen vanuit de expertise die ze meebrengen prima functioneren in het team van een IPM-rolhouder. Bijvoorbeeld de risicomanager in het team van de manager projectbeheersing of de inkoopmanager in het team van de contractmanager. De kracht van IPM zit hem misschien wel in de eenvoud: één gedachtegoed, één model en vijf rollen.

Denken in driehoeken (6)



Deze driehoek komt in heel veel gevallen van pas. Je zou kunnen zeggen dat dit de klassieke onderverdeling van strategisch (richten) – tactisch (inrichten) – operationeel (verrichten) weergeeft. De kracht van deze driehoek is dat hij je helpt te realiseren dat het één niet zonder het ander kan. Geen werkzaamheden zonder richting, geen richting zonder een inrichting, etc. Je zou in dit geval een vierde element kunnen plaatsen binnen de driehoek: berichten. Want communicatie is essentieel om deze driehoek te laten functioneren.

3.4 Succesvol IPM: hard én zacht

Integraal Projectmanagement is niet alleen een gedachtegoed, een model en vijf rollen. Het is vooral succesvol samenwerken. Sterker nog: het is succesvol samenwerken om te komen tot een integraal resultaat.
Dit resultaat is sterk afhankelijk van wat wel 'de zachte kant' van projectmanagement heet. Je kunt nog zulke mooie structuren en modellen bedenken, alleen hiermee krijg je nog geen geslaagd project. Succes vereist altijd een combinatie van hard én zacht.

Over het werken aan de zachte kant zijn veel boeken volgeschreven. Bijzonder vind ik het boek *'Succesvol samenwerken, de zachte kant van projectmanagement'*, dat ook als PDF in te zien is op de site van Neerlands diep. Hierin presenteert collega Maarten Reinking een handzaam en bruikbaar model met eenvoudige regels. Het boek bevat een aantal basisgedachten over samenwerken die voor elke werksituatie bruikbaar zijn. Deze basisgedachten komen voort uit praktijkervaringen van vele projectmanagers. Ze worden in het boek ook gekoppeld aan de dagelijkse praktijk binnen (bouw)projecten.

Hieronder een passage uit het boek over het model dat Maarten ontwikkelde voor succesvol samenwerken:

'In diverse methoden voor projectmanagement, zoals o.a. PRINCE2 en Projectmatig Creëren, wordt de zachte kant in meer of mindere mate beschreven. Het model in dit boek biedt een selectie uit en ordening van de bestaande kennis over de zachte kant van projectmanagement, verrijkt met mijn persoonlijke ervaringen. Het maakt de kennis over de zachte kant bovendien toepasbaar voor projecten binnen de overheid.

Het model bestaat uit acht aspecten (zie figuur) die belangrijk zijn om een succesvolle samenwerking vorm te geven. Het kan daarbij gaan om de samenwerking binnen een (project-)team, maar ook in een 1-op-1 relatie.

Het model van succesvol samenwerken

De aspecten staan niet los van elkaar. Het zijn bouwstenen die elkaar versterken. Alleen als alle aspecten zijn ingevuld, kan de samenwerking echt succesvol zijn. Zonder een basis van Vertrouwen zal elkaar Aanspreken bijvoorbeeld al snel leiden tot onbegrip en irritaties. En zonder alle Belangen boven water te hebben, is een Gemeenschappelijk doel geen gedragen zaak.

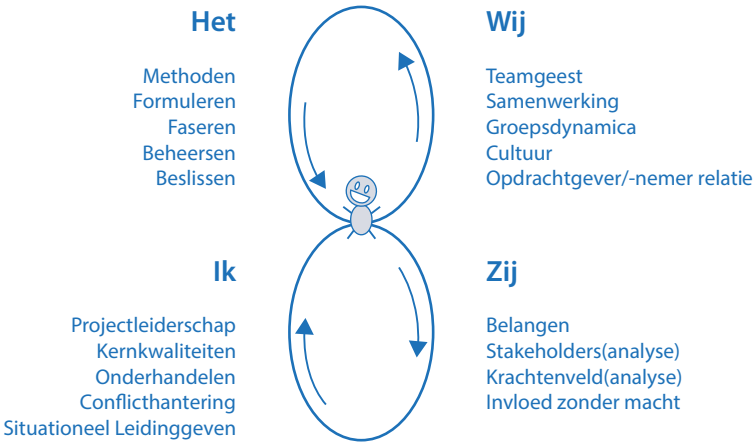
Samenwerken is het aangaan van relaties, verbinding maken. Samenwerken vanuit relaties is geen eenmalige investering. Het heeft continu voeding en aandacht nodig. Een relatie opbouwen en onderhouden kost nu eenmaal tijd en moeite. Dit geldt voor het opbouwen van relaties met collega's en binnen een projectteam. Maar ook voor het vormgeven van relaties met een opdrachtnemer. Belangrijk is om voor jezelf na te gaan in hoeverre jij het van belang vindt om samen te werken vanuit relaties. Het is immers een bewuste keuze om vanuit relaties samen te werken.'

Bij professioneel projectmanagement moeten de 'harde' én de 'zachte' kanten in samenhang worden ontwikkeld. De onderstaande lemniscaat (voortkomend uit projectmanagementmethode Projectmatig Creëren) kan hierbij behulpzaam zijn. Van projectmanagers wordt steeds meer verwacht dat zij leren omgaan met de vier aspecten uit de lemniscaat. Ook moeten zij de benodigde vaardigheden voor deze verschillende invalshoeken ontwikkelen.

Het kunnen toepassen van kennis en kunde en daarin de juiste verbindingen leggen, is één stap. Het integraal kunnen toepassen in dagelijkse situaties is een tweede. Een projectmanager zal in zijn denken en handelen voortdurend door de hier afgebeelde lemniscaat lopen en afwegingen maken.

Verbinding zoeken
'Bij de introductie van IPM was ik eerst wat gereserveerd, maar ik werd al snel een groot voorstander. De structuur waarin belangrijke rollen binnen een project geborgd werden, dat kennisopbouw en kennisdeling tussen en over projecten makkelijker werd: het sprak mij erg aan. Maar ik zag ook schaduwkanten. Als je niet uitkijkt, worden die vijf rollen binnen IPM vijf eilanden. Het goede gesprek wordt dan niet meer gevoerd en het gezamenlijke doel kan uit zicht raken. Ik ben altijd al erg bezig geweest met samenwerken. Ik kreeg de opdracht om mijn ideeën op papier te zetten. Met behulp van Neerlands diep is dit uitgegroeid tot een boekje. Inmiddels komt de 'zachte kant' overal terug. Het goede gesprek wordt gevoerd bij project startups, trainingen binnen Rijkswaterstaat, activiteiten van Neerlands diep... Verbinding zoeken, relaties vormgeven: daar draait het allemaal om. Het is een taak van alle rolhouders en de projectmanager in het bijzonder.'

Maarten Reinking, portfoliomanager bij Rijkswaterstaat en auteur van 'Succesvol samenwerken'



De creatielemniscaat van Het-Wij-Ik-Zij

Vertrouwen, respect, verantwoordelijkheid. Het zijn vaak voorkomende elementen als er gesproken wordt over samenwerking en gezonde relaties. In het boek '*Netwerkregie*' van Hans Licht wordt onderstaande cirkel nader toegelicht.
Om een goede samenwerking te blijven bewerkstelligen, zijn er naast een beeld van de gezamenlijke opgave ook goede verhoudingen nodig. Het gaat hierbij om gezonde relaties die gebaseerd zijn op vertrouwen. Voor het realiseren van deze relaties zijn zes kernbegrippen leidend.
Vertrouwen kan alleen ontstaan als betrokken partijen zich gelijkwaardig voelen aan elkaar door elkaars belangen te erkennen en begrijpen. Vervolgens dient er een zekere waardering en respect voor elkaar te zijn. Daarbij geef je elkaar de ruimte en vrijheid, waarover iedereen zich ook wil en kan verantwoorden en waar je elkaar ook voldoende transparant over informeert.

De cirkel van gezonde relaties uit Netwerkregie van Hans Licht

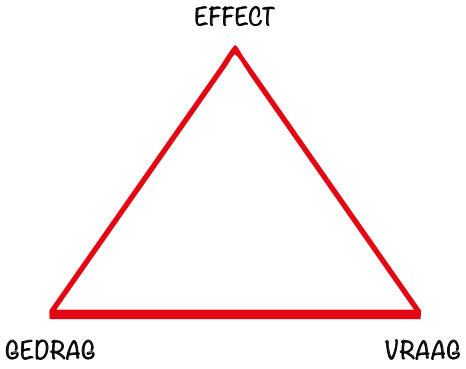
Observaties van Freek:

Hard én zacht

Projectmanagement? Een kwestie van hard én zacht. Het zou zomaar een tegeltekst kunnen zijn van elke projectmanager. Een structuur, een lijn, een planning en toewerken naar een resultaat. Ze zijn even hard nodig als de juiste vaardigheden, het noodzakelijke samenspel en de interactie tussen alle spelers in en rond het project.
Zonder het een kan het ander niet volbracht worden. Beide zijn randvoorwaarden voor een succesvol project. Geen programma of project zonder de juiste balans tussen hard én zacht.
En de praktijk leert dat het vaak hard werken is aan de zachte kant van projectmanagement.

Hard en Zacht – collectie Gemeentemuseum Den Haag – beeldhouwer Jan de Rooden

Denken in driehoeken (7)

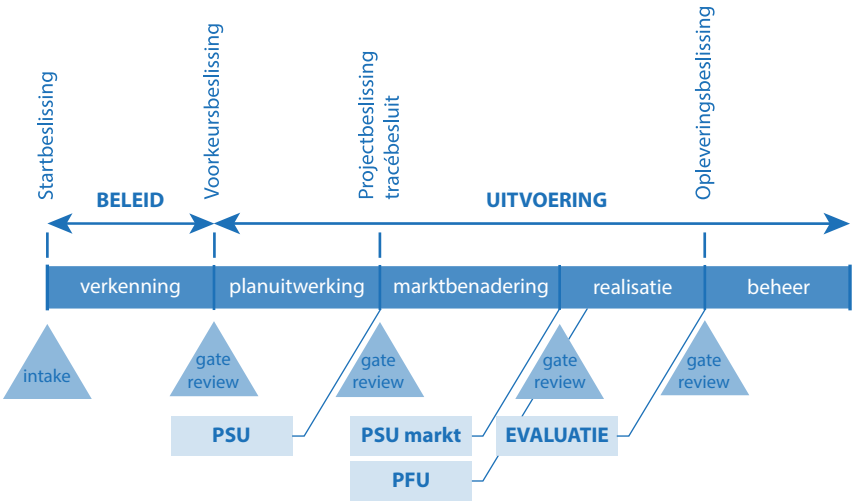


Deze driehoek wordt vaak de feedbackdriehoek genoemd. Geef feedback vanuit je eigen waarneming (ik zie, ik hoor). Beschrijf het specifieke gedrag en geef aan welk effect dat gedrag heeft op jou of op een ander. Een nieuwsgierige houding zonder meteen een oordeel uit te spreken, is belangrijk bij het geven van feedback.
Vraag de feedbackontvanger of hijzelf een oplossing heeft. Geef indien nodig een tip.

3.5 IPM implementeren, een kunst op zich

Implementeren is een kunst op zich. De wijze waarop, het tempo, het draagvlak, de betrokkenheid van de lijnmanagers: het zijn allemaal aspecten die bepalen of de implementatie een succes wordt of niet.
Rijkswaterstaat heeft IPM gefaseerd ingevoerd. Stap voor stap dus, en niet met één *big bang*. Daarbij is gekeken naar de verschillende projectfases en naar het type en de aard van projecten.

Infrastructuurprojecten komen in fases tot stand. Een project start met de verkenningsfase, gaat over in de planuitwerkingsfase, om vervolgens tot een marktbenadering te komen. Is de markt eenmaal betrokken, dan volgt de realisatiefase. Ten slotte vindt de overdracht plaats naar de beheerder. Hiermee is dan de beheersfase aangebroken.



De faseringen rondom een project

De implementatie van IPM is bij Rijkswaterstaat gestart bij de grote aanlegprojecten in de realisatiefase. Geleidelijk aan is IPM ook uitgerold naar kleinschaligere projecten en naar projecten in de planuitwerkingsfase. Uiteindelijk werkten in 2009 alle projecten in elke fase met IPM.

Het niet gelijktijdig implementeren van IPM bij alle typen projecten in alle fases, brengt een risico met zich mee. Er kan dan een tweedeling ontstaan tussen projecten die al wel met IPM werken en projecten die dat nog niet doen. Daarmee creëer je twee projectwerelden binnen één organisatie, In de praktijk viel dat mee. Door met de grote aanlegprojecten te starten, werd juist bij andere projecten de interesse in IPM gewekt. Dat maakte de invoering op een later moment makkelijker. Een ander risico ligt in de overgang van niet IPM-project naar IPM-project tijdens de looptijd van een project.

Projectmedewerkers worden dan door de introductie van IPM extra belast. Goedlopende, ingesleten taak- en rolopvattingen kunnen doorbroken worden. Er is vooral gezocht naar 'natuurlijke' momenten in een project om de introductie en overgang naar IPM zo soepel en vloeiend mogelijk te laten verlopen. Zo'n natuurlijk moment kon de overgang van de ene projectfase naar de andere zijn, waarbij er sowieso al veel mutaties plaatsvinden in organisatie en bemensing. De introductie van IPM kon daar dan relatief makkelijk aan gekoppeld worden.

Niet meer weg te denken

'Wij zijn in Amsterdam in 2012 begonnen met IPM. We realiseerden ons dat het voor één projectleider niet meer doenlijk was om alle facetten van steeds complexere projecten te beheersen. Met IPM verzeker je je van de inbreng van specialisten op verschillende vakgebieden binnen het projectmanagement. Heel waardevol zijn de gesprekken die de rolhouders met elkaar hebben op de onderlinge raakvlakken binnen een project. Die maken projecten zoveel beter. Eerst hebben we IPM alleen ingevoerd voor grote projecten bij de toenmalige Dienst Infrastructuur Verkeer en Vervoer (DIVV). Nu voeren we het bij het in 2015 opgerichte Ingenieursbureau ook in voor de kleinere projecten. Dat leidde in het begin wel tot weerstand, onder andere omdat de proceskosten hierdoor te groot zouden worden. Dit lossen we onder meer op door één team verantwoordelijk te maken voor meer projecten in één gebied. Het was voor medewerkers aanvankelijk even slikken als ze een andere rol dan projectmanager kregen toebedeeld. Dankzij een zorgvuldige aanpak en veel begeleiding is IPM inmiddels niet meer weg te denken in Amsterdam.'

Paul van Rossum, directielid van het Ingenieursbureau van de gemeente Amsterdam

Expertgroepen en kenniskringen

Kort na de start van de implementatie van IPM startte Rijkswaterstaat al met de nadere borging van de werkwijze. Een werkwijzer Aanleg & Onderhoud werd samengesteld (inmiddels Werkwijzer Rijkswaterstaat), waar vanzelfsprekend IPM onderdeel van uitmaakte.

Ook maakte Rijkswaterstaat een koppeling met kennismanagement. Expertgroepen en kenniskringen deden hun intrede. Expertgroepen houden zich bezig met de borging van kaders, handreikingen en best practices. De kenniskringen richten zich op het delen van kennis en ervaringen. Expertgroepen en kenniskringen werden gekoppeld aan de disciplines c.q. rollen binnen IPM. Zo is er een expertgroep Projectmanagement, een expertgroep Projectbeheersing, een kenniskring Omgevingsmanagement, een kennisgroep Technisch Management, enz. De kenniskringen en expertgroepen worden hoofdzakelijk bemenst door IPM-rolhouders. De verbinding met de praktijk is daarmee gewaarborgd. Zo bestaat de expertgroep Technisch Management uit hoofdzakelijk technisch managers, maar wel vanuit verschillende ervaringsgebieden. Een kenniskring Contractmanagement bestaat uit contractmanagers van

diverse organisatieonderdelen, zodat er een landelijke dekking is. Een expertgroep bestaat uit circa zes medewerkers en een kenniskring uit ongeveer tien personen.
De expertgroepen en kenniskringen bestaan nog steeds. De kenniskringen hebben soms een andere naam gekregen, maar hebben wel nog dezelfde doelstelling: ervaringen uitwisselen en praktijksignalen ophalen.

De voornaamste taak van een expertgroep is te borgen dat de werkwijze (en dus de Werkwijzer) actueel en inhoudelijk juist is. De leden kunnen dat als geen ander. Zij zijn immers de experts, met ervaring in het (projecten)veld. Elke expertgroep beoordeelt ook ingediende best practices, die vervolgens weer worden opgenomen in de Werkwijzer.
De kenniskringen hebben zoals gezegd vooral de taak om rolhouders de gelegenheid te bieden om praktijkervaringen met elkaar te delen. Vervolgens kunnen ze hier verbetervoorstellen uit distilleren. Die kunnen door inbreng in een expertgroep een plek krijgen in de Werkwijzer. Het ophalen van ervaringen, deze delen en vervolgens verheffen tot verbeteringen, die worden geborgd in een werkwijzer: het is een belangrijk proces dat elke discipline en elke IPM-rol verder professionaliseert. Juist met 'gelijkgestemden' (collega's met dezelfde rol) kun je praktijkervaringen goed delen.

Leertraject

Rijkswaterstaat heeft bij de implementatie van IPM een intensief leertraject ontwikkeld. Dit sloot zoveel mogelijk aan op de dagelijkse projectpraktijk van medewerkers. De titel van de training was dan ook LeerWerkTraject IPM, afgekort LWT IPM. Je kon deelnemen aan het LWT IPM als je een IPM-rol vervulde of risicomanager was. De samenstelling van de groep was steeds divers. Altijd namen verschillende IPM-rolhouders samen deel. Er werd samen geleerd, onderling gediscussieerd en er werden vooral ook ervaringen gedeeld. De deelnemers kregen een duidelijke opdracht mee: 'Samen maken we IPM tot een succes'. Dit impliceerde dat de basis van IPM en zeker het gedachtegoed vaststonden. Maar door gebruik te maken van de praktijkinbreng van de deelnemers, werden het leertraject en IPM zelf elke keer weer verder (door)ontwikkeld. Docenten voor alle basistrainingen waren collega's die al veel ervaring en expertise hadden opgedaan met IPM. Tijdens het leertraject was er veel aandacht voor het inbrengen van kennis. De vereiste competenties en vaardigheden kregen een vaste plek in het programma. Er was een wisselwerking tussen het LWT IPM en de expertgroepen en kenniskringen. De kenniskringen en expertgroepen vormden een vraagbaak voor de medewerkers die meer wilden weten over de werkwijze en invulling van IPM.

In de loop van de jaren evolueerde de LWT-training verder. Intern opdrachtgevers konden toen ook deelnemen. Een welkome aanvulling, zowel voor de dynamiek van de training als voor de kwaliteit van de praktijkcases.

Naarmate IPM bekender werd, verschoof het accent van de training. Dit lag niet meer primair bij de duiding van IPM. Iedereen was bij projecten immers al aan het werk met IPM. Tijdens de LWT-training werd toen vooral gezocht naar verdieping en verbetering

van het projectmanagement. Zo kreeg elke deelnemer de opdracht om aan het eind van het leertraject een essay te schrijven. Dit essay ging in op praktijksituaties in het eigen project. De deelnemer moest die analyseren en oplossingsrichtingen voorstellen. Zo kon hij nog nadrukkelijker dan in het aanvankelijke leertraject bijdragen aan de professionalisering van het projectmanagement.
Inmiddels is het LWT IPM vervangen door een leertraject Integraal Samenwerken In Projecten (ISIP). De essentie is, zoals de naam al zegt, integraal samenwerken. Complete teams, die op verschillende wijzen kunnen zijn samengesteld, melden zich aan. Samen doorlopen ze een leerroute. Daarnaast krijgt elk individueel lid van het team een maatwerkroute aangereikt. Je gaat als team én als individu op expeditie door een leerlandschap van ISIP. Dat leerlandschap bestaat uit drie basiskampen en individuele leerlijnen. Er is één eindbestemming: projecten realiseren door succesvol integraal samen te werken in teams.

Er bestaat ook sinds enkele jaren een e-learning module IPM. Deze is speciaal gemaakt voor deelnemers die nog (zeer) beperkte ervaring hebben met IPM. Doorloop je de e-learning, dan ken je de taal, begrippen, achtergronden en context van IPM. Met cases wordt aangesloten bij de dagelijkse praktijk. Na het volgen van de module begrijp je het gedachtegoed, de kracht en de structuur van IPM en het IPM-model. Je begrijpt op hoofdlijnen wat de IPM-rollen inhouden en wat ze doen in verschillende fases in verschillende typen projecten.

Sinds 2014 bestaat er bovendien een leertraject Lean voor IPM-teams. Doel van dit leertraject is de deelnemende IPM-teams hun werk continu te laten verbeteren. Het leertraject helpt IPM-rolhouders en hun teams zelfstandig verspillingen (onnodige herhalingen van activiteiten) op te sporen. Ook leren ze de eigen werkzaamheden door 'Lean-ogen' te zien en beoordelen. Ze zijn verder in staat om verbeteringen in hun werk aan te brengen en verbeterprojecten te realiseren; dit alles conform de Lean-filosofie. De IPM-rolhouders ontwikkelen hierbij de vaardigheden om een doeltreffende werkplekdialoog met hun medewerkers te voeren. Deze dialoog is gericht op de intrinsieke motivatie van de medewerker. De IPM-rolhouders leren de principes van Lean toe te passen met als doel klantwaarde, efficiency en medewerkersbetrokkenheid te verhogen en de doorlooptijd te verkorten. Daarbij helpt Lean hen om bij te dragen aan uniformer en eenduidiger werken.
Elk IPM-team bepaalt samen met de portfoliomanager op welke leerdoelen het gaat focussen. De leerdoelen vormen de basis voor het samenstellen van het leertraject. Het leertraject kent teammodules en individuele modules.

Vliegwiel voor organisatieontwikkeling
'De productie van ons waterschap neemt sterk toe door onder andere het Sterke Lekdijk project binnen het Hoogwaterbeschermingsprogramma, het project Klimaatbestendige Wateraanvoer en de nieuwbouw Rioolwaterzuivering Utrecht. Daar past een meer uniforme werkwijze bij, die het makkelijker maakt om kennis en expertise tussen projecten te delen. Een model dat bekend en erkend is in de markt en helpt om verantwoording af te leggen over onze projecten. IPM biedt dit. Het toepassen van IPM en het professionaliseren van de projectorganisatie zijn een vliegwiel voor de brede organisatieontwikkeling. Onze mensen krijgen de kans om zich te bekwamen in IPM-rollen.

Zo wordt het waterschap als lerende organisatie naar een hoger niveau getild. Begin 2016 ging ons eerste IPM-project van start, in 2017 zijn vijf andere grote projecten met IPM opgestart binnen het waterschap. Er zijn opleidingen voor de verschillende rollen, teamtrajecten, er wordt gewerkt aan een werkwijzer Projecten en er zijn vakgroepen per rol. De randvoorwaarden zijn nu dus grotendeels aanwezig. Maar uiteindelijk moet IPM zich natuurlijk in de projecten bewijzen.'

Els van Grol, directeur Grote Projecten en manager Ingenieursbureau bij Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden

Observaties van Freek:

Integraal kennismanagement
Tot op de dag van vandaag bewijst het (verder) vormgeven en inrichten van kennismanagement in en rond projecten en projectmanagement zijn waarde. De keuze om het kennismanagement te organiseren volgens de vijf disciplines en rollen binnen het IPM-model bevordert de herkenbaarheid en vergroot de collegiale contacten van de verschillende IPM-rolhouders.
Maar er schuilt ook een gevaar in; dat van verzuiling of verkokering. Het risico bestaat dat contractmanagers alleen maar bezig zijn met de ontwikkeling van het contractmanagement, technisch managers alleen maar met het technisch management, enz. Ook in het kennismanagement is de 'I' van Integraal daarom een belangrijke factor. Regelmatig komen alle expertgroepen bij elkaar. Zij borgen dan samen de kwaliteit en actualiteit van de werkwijze en de Werkwijzer. Samen met de kenniskringen staan ze midden in de praktijk van de projecten en stellen ze zich regelmatig de vraag: 'Waar is behoefte aan?' En: 'Gaat dit in de praktijk werken?'

Observaties van Freek:

Kennis en leren
Over kennis en kennismanagement zijn vele boeken volgeschreven. Kennismanagement is daarmee ook een containerbegrip geworden.
Een traject dat ik in 2015 ben gestart is het ontwikkelen van een visie op leren in de omgeving van projecten. De ondertitel luidt 'Leren in, van en tussen projecten'. Uit het traject kwam o.a. naar voren dat projecten wel leren en ook nog wel van elkaar leren. Alleen gebeurt dat niet altijd expliciet en zichtbaar, waardoor het effect van het geleerde niet verder wordt verspreid.
In een vervolgtraject hebben we projecten er steeds op gewezen dat het gaat om 'bewust' leren. Leren moet veel explicieter gebeuren. Ook via de sturingslijn tussen portfoliomanager en projectmanager is hierop gewezen. Stap voor stap gaat dat beter. Er wordt bewuster binnen een project geleerd en er wordt bewuster tussen projecten geleerd. Het geleerde wordt ook meer via de lijn in de organisatie gebracht.
Ik heb zelf geleerd dat taal in zo'n proces ook belangrijk is. 'Leren' is een beter woord dan 'kennis'.

'Kennis' wordt ervaren als iets statisch, als iets minder aantrekkelijks. Als er 'management' aan geplakt wordt, komt zelfs het containerbegrip om de hoek kijken.
'Leren' klinkt actiever. Daarnaast is het een werkwoord. De vraag: 'Wat heb jij geleerd?' levert betere en mooiere gesprekken op dan: 'Welke kennis heb jij?'

Observaties van Freek:

Koppeling tussen leren en praktijk
Het bleek dat de LWT-trainingen enorm aansloegen. Er ontstond een olievlekwerking. Door de enthousiaste verhalen van deelnemers trad er ook een luxeprobleem op. Er waren wachtlijsten om deel te nemen aan het LWT IPM. De terugkomdagen werden goed bezocht. Uiteindelijk hadden na vier jaar circa duizend deelnemers de LWT-trainingen gevolgd. Dit heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan de succesvolle implementatie van IPM. De kracht zat in mijn beleving in de sterke koppeling tussen leertraject en dagelijkse praktijk. Het uitgangspunt dat de deelnemers aan het LWT-leertraject een inbreng hadden in de ontwikkeling van het projectmanagement droeg eveneens bij aan het succes. Elke sessie begon dan ook met: 'Welkom bij het leertraject LWT. De komende tijd gaan we je meer vertellen over IPM, maar we hebben jouw praktijkkennis ook nodig. Samen leveren we een bijdrage aan de verdere professionalisering van projectmanagement bij Rijkswaterstaat…'

Observaties van Freek:

Succes heeft vele vaders
Naast de basistraining ontwikkelden we een verdiepingsmodule IPM. Die heette 'Hoe maken we van ons project een succes'. Het ging er niet zozeer om dat deelnemers de ultieme succesfactoren vonden of aangereikt kregen. We wilden vooral het belang onderstrepen dat het gesprek over succes werd gevoerd. De belangrijkste les was dan ook dat medewerkers in veel situaties het gesprek aan kunnen gaan met de simpele vraag: 'Wanneer is voor jou dit project een succes?' Door dit regelmatig aan de orde te stellen, bijvoorbeeld in een projectteam of in een gesprek tussen een projectmanager en de intern opdrachtgever, kwamen de vervolgvragen vanzelf op tafel. Bijvoorbeeld: 'Hoe gaan we dat dan doen?' Of: 'Wat heb je of wat hebben we daarvoor nodig?'
Vaak kwamen deelnemers aan deze verdiepingsmodule terug en zeiden: 'Ik heb laatst de verdiepingsmodule "Hoe maak ik van mijn project een succes" gevolgd.' Steevast was mijn reactie: 'Oh ja? Die module bestaat helemaal niet. Je bedoelt zeker: "Hoe maken **wij** van **ons** project een succes".' Met nadruk op 'wij' en 'ons', want succes komt vooral voort uit samenwerken. En dat doe je niet in je eentje.

Observaties van Freek:

Vooral verhalen vertellen

Hoe krijg je kennismanagement goed van de grond? Het is een vraag die vaak gesteld wordt en actueel blijft. Je kan daar vele modellen en zienswijzen op los laten. Veelal wordt gedacht aan het goed borgen van kennis. En dan denkt men aan een boek of boekje. Papier dus. Ja, net als dit boekwerkje. Maar de meest effectieve wijze van kennis borgen is kennis delen. Ervaringen uitwisselen. Kennis stroomt via de mensen. Je zou kortweg kunnen zeggen: kennis is vooral verhalen vertellen.
En dat is het zeker binnen het vak projectmanagement. Storytelling wordt het ook wel genoemd. Eigenlijk vind ik 'verhalen vertellen' veel mooier. 'Wissel actief uit welke ervaringen je hebt', was de afgelopen jaren het advies dat ik het meest heb gegeven. Dat kan in verschillende vormen. Van intervisie tot in een kenniskring. Soms door gewoon te vertellen wat je is overkomen, maar vaak een slag dieper. Hoe heb je gehandeld? Waarom heb je zo gehandeld? Wie was daarbij betrokken? Heb je bij een ervaring de tijd genomen om dat voor jezelf of met anderen te reflecteren? Dit zijn zo van die verdiepingsvragen.
Nuttig voor diegene die het verhaal vertelt en zeker zo nuttig voor zijn of haar toehoorders. Zo'n 'verdiept' verhaal in een mondelinge overdracht, blijkt vaak de meest effectieve kennisoverdracht en kennisborging die er bestaat.

Uit de dijkwerkerslezing van Roeland Hillen bij zijn afscheid van Rijkswaterstaat en het HWBP (Hoogwaterbeschermingsprogramma) d.d. 18 april 2018

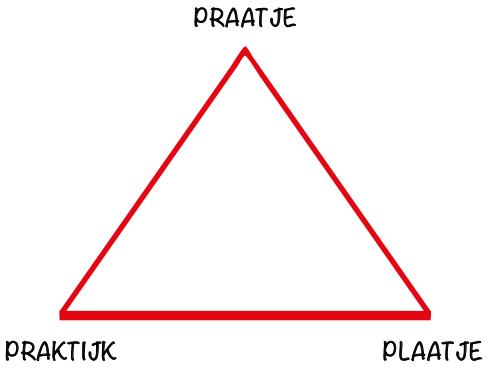
Observaties van Freek:

Verhalen over falen

Als de meest ideale manier van kennismanagement vooral het vertellen van verhalen is, dan kan er ook nog wel een dimensie aan toegevoegd worden. Het openlijk delen van ervaringen die niet goed gegaan zijn. Verhalen over het falen dus. En daar vooral van leren. Een mooie ambitie, maar niet altijd makkelijk. Wie deelt, zelfs in een vertrouwde omgeving, zijn fouten? Het vereist lef of beter gezegd een mate van kwetsbaarheid. Terwijl we allemaal weten dat de weg naar succes vol valkuilen zit. Het af en toe struikelen kan zelfs het uiteindelijke succes vergroten. En daarmee ook weer het succes waar anderen in een soortgelijke situatie ook mee te maken krijgen. Kortom: het leren van fouten. Een opgave op zich, maar de laatste jaren is er wel een trend zichtbaar die de ambitie om niet zo krampachtig om te gaan met fouten ondersteunt. Boeken met titel als 'durffalen', 'fouten maken moed (de moed om fouten te maken)', 'de kunst van het falen' eindigen hoog on de top 10 van managementboeken. En onlangs is het boek met de alleszeggende titel

'instituut voor briljante mislukkingen' verschenen. Professor Paul Iske bepleit daarin vooral een open cultuur waarin je verder komt doordat je fouten durft te maken en je kennis continu vergroot. Een website ondersteunt hetzelfde gedachtegoed. Of zoals sommigen bepleiten: falen is succes als we er van leren.
Het meest succesvolle project is misschien wel het project waar door anderen het meest van geleerd wordt.

Denken in driehoeken (8)



Deze driehoek benadrukt het belang van gesprek, beeld en dagelijkse praktijk. De driehoek is vaak nuttig bij een toelichting en bij implementaties.
Het praatje is het verhaal, de verbale uitleg, de bedoeling. Het plaatje maakt zaken visueel.
Zo ondersteunt het plaatje het praatje en vult het praatje aan.
De praktijk is cruciaal bij zowel praatje als plaatje. Houd het praktisch en toepasbaar in herkenbare situaties.

3.6 IPM, kennis en studies

Het vakgebied projectmanagement is gebaat bij een innige samenwerking met 'de wetenschap'. Een vakgebied komt tot ontwikkeling wanneer experimenten worden toegepast, als analyses op basis van feiten en ervaringen worden uitgevoerd en als er regelmatig studies worden verricht.
In de afgelopen jaren is Integraal Projectmanagement bij Rijkswaterstaat en daarbuiten regelmatig tegen het licht gehouden. Dat is ook nodig. De wereld verandert, Nederland verandert, de visie op projectmanagement verandert, dus IPM verandert mee.

Rijkswaterstaat heeft 17 hoofdkennisvelden. Het hoofdkennisveld Projectmanagement (IPM) is er daar één van. Binnen dit hoofdkennisveld worden diverse ontwikkelingen op de voet gevolgd. Dit gebeurt altijd in verbinding met de praktijk van alledag. De praktijk van de projecten en de dynamiek van de organisatie. Het vakgebied projectmanagement is immers een praktijk gedreven vakgebied.
Binnen het hoofdkennisveld worden vele ervaringen opgehaald en gedeeld. Deze ervaringen worden, daar waar nodig, vervolgens omgezet in verbeteringen. Het heeft de ontwikkeling van IPM goed gedaan, maar bovenal de kwaliteit van het projectmanagement verbeterd.

Neerlands diep (www.neerlandsdiep.nl), de academie voor publieke bouw- en infraprojecten, heeft eveneens bijgedragen aan de ontwikkeling van het vak projectmanagement. Een vak in al zijn facetten. Van werkwijze tot vaardigheden, van hard én zacht. Verbinden, verrijken, verdiepen en vernieuwen zijn niet voor niets de kernwoorden in het netwerk van Neerlands diep.

In de loop van de tijd is IPM onderwerp geweest van onderzoeken door diverse studenten, afstudeerders, collega's en promovendi. Hieronder enkele voorbeelden van onderzoeken in relatie tot IPM. Meer informatie over elk onderzoek is (meestal) via internet te achterhalen.

Het gaat om:

- **Het vijftal van Rijkswaterstaat**
  Een onderzoek naar de rol van de technisch manager binnen het IPM-model van Rijkswaterstaat.
  B.Y. (Babette) van Heeren – Universiteit Twente – bachelor onderzoek Technische Bedrijfskunde
  Maart 2010
- **Verbetercommunity IPM-rollen PPO**
  Onderzoek diversiteit van IPM-rollen in toepassing en invulling, alsmede invulling van medewerkers binnen de (deel)teams binnen Rijkswaterstaat.
  Maart 2014
- **Het managen van D&C projecten bij het Rijksvastgoedbedrijf a.d.h.v. IPM-model**
  Steeds vaker toepassen van geïntegreerde contracten, met SCB-instrumenten, vraagt om passend organisatie- en samenwerkingsmodel. Op basis van IPM-model is IPV-model (team van Integraal Project Verantwoordelijke) bedacht: CM, MPB, PM en TM, plus ondersteunende rollen.

Eindopgave na volgen kernprogramma Neerlands diep 2012-2014
H.F. (Frans) van Beek, projectmanager bij het Rijksvastgoedbedrijf
Oktober 2014

- **Integral Project Management for international project-based organizations**
  An empirical study into the practices from infrastructural projects in Saudi Arabia during the engineering & design phase in order to evaluate Integral Project Management concept in Saudi cultural context.
  Ir. S.M. Nassir Mahbubi – In partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science TU Delft – als werknemer van Royal HaskoningDHV.
  Juli 2016
- **Programmamanagement bij Rijkswaterstaat**
  Onderzoek naar de volwassenheid van programmamanagement en verdere ontwikkeling hiervan bij Rijkswaterstaat.
  Ir. C (Christa) Kempenaar – Rijkswaterstaat – eindopgave kernprogramma Neerlands diep 2014-2016.
  Oktober 2016
- **Toepassen IPM-gedachtegoed binnen ingenieursbureau Amsterdam**
  Op organische wijze en bouwend vanaf onderaf middels een action learning programma. Eindopgave na volgen kernprogramma Neerlands diep 2014-2016
  Ir. E. (Elian) Ineke, projectmanager ingenieursbureau Amsterdam
  Oktober 2016
- **Het functioneren van het Integraal Projectmanagement model binnen Rijkswaterstaat**
  Integraal Projectmanagement in een kleine en efficiëntere overheidsorganisatie.
  ing. R.A. (Rob) van der Heijden – Rijkswaterstaat – ter verkrijging master titel Project- en Procesmanagement aan van Hall Larenstein University of Applied Sciences
  Oktober 2017
- **Project Management for Sustainability**
  Use of critical success factors in an integrated project management model (IPM) to improve the chances of project success of a sustainability oriented highway project during the exploration and planning phase.
  Robin Tamak – A thesis submitted in partial fulfillment for the degree of Masters of Science TU Delft.
  November 2017
- **The adaptation of the IPM-model to a municipal organization**
  Exploratory study
  B.J. van Eeden – thesis research – TU Delft
  December 2017
- **Fit-for-purpose project management**
  An exploratory research into the practice of project management for infrastructure projects at three Dutch waterboards
  C.E. (Catharina) de Jong. As partial fulfilment for the degree of Master of Science at the TU Delft.
  Juli 2018

Observaties van Freek:

De mooiste brug: die tussen onderzoek en praktijk

Projectmanagement is een praktijk gedreven vak. Het wordt ook vaak gezien als een empirisch vak, waarbij de afstand tussen onderzoek/wetenschap en praktijk nog groot is. Gelukkig wordt die afstand steeds kleiner. En de afgelopen jaren is er veel gebeurd om die afstand kleiner te maken, zeker wat betreft het projectmanagement in de bouw en infrastructuur.

Binnen Rijkswaterstaat beschikken wij over zeer veel data die voortkomen uit de projecten. Veelal zijn die verzameld voor sturing, rapportage en verantwoording. Ze zijn allemaal gebundeld in een zeer uitgebreide projectendatabase. Denk hierbij aan data over projectbeheersingselementen zoals planning, financiën, kwaliteit en risicodossiers. Maar ook in de hoek van inkoop-contract-management, technisch management en omgevingsmanagement wordt veel bijgehouden, wat weer heel wat data oplevert.

Een aantal jaren geleden kwam het verzoek van de Erasmus Universiteit of er ten behoeve van een promotieonderzoek gebruikgemaakt kon worden van de data uit de projectendatabase.

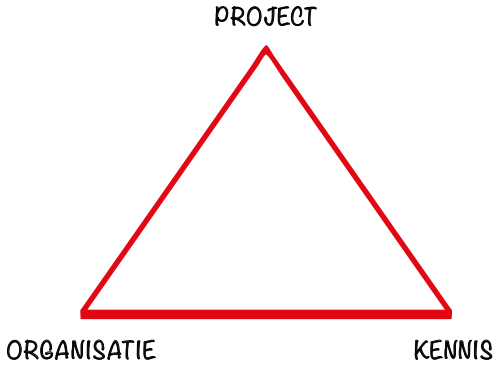
Ik heb me er destijds hard voor gemaakt om deze data beschikbaar te stellen. Vanzelfsprekend met regels omgeven en met getekende vertrouwelijkheidsverklaringen. Maar het gebeurde wel. Het leverde fraai onderzoek op. Het leidde tot een succesvolle promotie voor de betreffende wetenschapper, maar ook tot analyses en inzichten die wij binnen Rijkswaterstaat weer konden gebruiken om onze visie en werkwijze met betrekking tot projectmanagement aan te scherpen.

Het is een mooi voorbeeld van het slaan van een brug tussen onderzoek en praktijk. Van het koppelen van onderzoekscapaciteit aan praktijkervaringen. En laat zien waar beide terreinen elkaar kunnen versterken.

Binnenkort start er, onder dezelfde condities, wederom een onderzoek. En wat mij betreft is dat zeker niet de laatste keer.

De brug tussen theorie en praktijk, misschien wel de mooiste brug (Newcastle)

Denken in driehoeken (9)



Kennisuitwisseling van, in en tussen projecten in één organisatie is niet altijd eenvoudig. Maar het is wel van groot belang. Het project produceert (en doet kennis op), de organisatie borgt de kennis via de lijn en veelal is ook kennis op een bepaalde wijze georganiseerd.
Kennis gaat pas 'leven en stromen' als alle drie de elementen actief met elkaar zijn verbonden. Het project (of de projecten), omdat daar de praktijkervaringen worden opgedaan. De kenniskolom om ook rode draden en analyses te verzamelen. En de lijnorganisatie die zorgt voor borging op de lange termijn.

3.7 Wat heeft IPM gebracht?

Rijkswaterstaat heeft inmiddels meer dan tien jaar ervaring met IPM. IPM is geleidelijk bedacht, eigenlijk bijna natuurlijk ontstaan, vervolgens gefaseerd geïmplementeerd en al werkenderwijs verder ontwikkeld. Maar wat heeft het Rijkswaterstaat gebracht?

Door met heldere rollen te werken, is binnen een project de rolverdeling duidelijker geworden. Maar elke rol heeft zich ook verder ontwikkeld. Contractmanagers zoeken elkaar op, delen ervaringen en worden samen beter. Hetzelfde geldt voor de andere IPM-rolhouders. De organisatie kan medewerkers makkelijker tussen projecten uitwisselen. In het verleden leken interne grenzen binnen Rijkswaterstaat onoverbrugbaar. Regio's, diensten, afdelingen; het leken eigen koninkrijkjes, met eigen werkwijzen. Nu kan een manager projectbeheersing van een project in Limburg zonder veel overgangsperikelen bij een nieuw project in Oost-Nederland zijn/haar rol vervullen. Dit gebeurt vanzelfsprekend in overleg. Maar de discussie over rolopvattingen hoeft niet of nauwelijks meer gevoerd te worden.

De koppeling tussen projecten, processen, kennis en lijnorganisatie is overzichtelijker geworden. Processen zijn direct gekoppeld aan IPM-rollen en verlopen nagenoeg volgens dezelfde structuur. Dit vergroot de herkenbaarheid. Eenzelfde verhaal geldt voor kennis. Zo is er voor de manager projectbeheersing een proces Projectbeheersing, een expertgroep Projectbeheersing en een kenniskring Projectbeheersing.

Rijkswaterstaat kent twee grote landelijke organisatieonderdelen op het gebied van projectmanagement: Grote Projecten en Onderhoud (GPO) en Programma's, Projecten en Onderhoud (PPO). Beide bestaan uit vier directies: Productie en Projectmanagement, Bedrijfsvoering en Projectbeheersing, Inkoop- en Contractmanagement en Techniek en Technisch Management. Alle projectmanagers, managers projectbeheersing, contractmanagers en technisch managers vallen onder deze vier directies; je raadt vast wel wie bij welke. De IPM-structuren zijn dus ook doorgevoerd in de organogrammen van deze lijnorganisatieonderdelen. Ook dat geeft herkenbaarheid.

IPM biedt ook voordelen buiten de grenzen van Rijkswaterstaat. Rijkswaterstaat realiseert steeds meer projecten in samenwerking met partners. Partners aan marktzijde, maar ook steeds meer partners aan opdrachtgeverszijde; partijen die samen met Rijkswaterstaat 'aan het stuur' staan. Shareholders in plaats van stakeholders dus. Rijkswaterstaat streeft bij deze samenwerkingsverbanden naar effectief samenwerken. Het draait om allianties aangaan. Om in overleg met anderen nadenken en besluiten over sturing, governance, aanpak, kwaliteit, beheersing, communicatie, inschakelen en samenwerken met de markt. IPM hoeft dan niet dé oplossing te zijn. Het kan wel bijdragen aan een project dat (nog) soepeler en succesvoller verloopt. Zeker als alle partners binnen een project al werken volgens de principes van IPM. Er is dan sprake van herkenbaarheid en het spreken van één taal. Vanzelfsprekend is dan nog steeds het gezamenlijke gedachtegoed van belang (integraal belangen afwegen). Maar ook dat lukt beter als je dezelfde taal spreekt.

Veel partners van Rijkswaterstaat werken al met IPM, in de toekomst zullen mogelijk nog meer organisaties de stap zetten. Hoe meer partijen dezelfde taal spreken en dezelfde principes omarmen, hoe groter de bijdrage die IPM kan leveren aan succesvolle samenwerkingsverbanden.

IPM kan een bijdrage leveren aan succesvolle samenwerkingsverbanden. De essentie is en blijft integraal samenwerken

Houvast

'Voor Rijkswaterstaat was de introductie van IPM een belangrijke stap in het verder professionaliseren van het projectmanagement. Het is eenvoudig, inzichtelijk en geeft houvast in het werk. Steeds meer marktpartijen nemen IPM over. Dat zorgt voor transparantie en maakt het onderlinge gesprek eenvoudiger. Andere opdrachtgevers kopiëren IPM. Het toont aan dat het een succesvol model en gedachtegoed is. Natuurlijk zijn er nog aandachtspunten. Zo zie ik soms bij aannemers dat omgevingsmanagement geen gelijkwaardige rol lijkt te hebben in hun teams. De focus ligt op bouwen en rendement, omgevingsmanagement wordt vaak als kostenpost gezien. Terwijl meenemen van de omgeving je juist kosten kan besparen. Opdrachtgevers nemen in eerste instantie vaak het 'harkje' over van IPM. Het bijbehorende gedachtegoed internaliseren is een volgende stap. Samen met andere RWS'ers help ik enkele projectteams van de provincie Zuid-Holland die stap te zetten.'

Adrie Franken, projectmanager bij Rijkswaterstaat

Uit de eindevaluatie van het programma Ruimte voor de Rivier (februari 2018):
‘De samenwerking die in de loop der jaren is ontstaan, heeft veel opgeleverd. Zo geven waterschappen aan dat hun organisaties geprofessionaliseerd zijn door onder andere de toepassing van IPM-rollen.’

IPM en de samenwerking met marktpartijen

De toepassing van IPM gebeurt in diverse fasen van een project: ook in de realisatiefase. Marktpartijen zijn dan al gecontracteerd en werken intensief (zakelijk) samen met de Rijkswaterstaatmedewerkers van het IPM-projectteam.
De ervaringen van de markt met IPM zijn divers. Het is bij marktpartijen geen vast gebruik om de eigen projectorganisatie ook volgens IPM in te richten. Toch heeft de opdrachtnemende partij hier bij heel wat projecten wel voor gekozen. Dit werkt vaak verhelderend bij het benoemen van counterparts en gesprekspartners aan beide kanten. Het draagt daarmee bij aan een betere onderlinge communicatie.

Observaties van Freek:

IPM en de projectkwaliteit
IPM is een herkenbare, geaccepteerde en toepasbare werkwijze die flexibel genoeg is om in te spelen op toekomstige ontwikkelingen. IPM heeft een bijdrage geleverd aan het (verder) professionaliseren van projectmanagement bij Rijkswaterstaat.
Het blijft altijd lastig om aan te tonen of de kwaliteit van projecten in de afgelopen tien jaar is toegenomen. Ja, tijd en geld zijn meetbare criteria, maar zijn dat bij infrastructurele (bouw) projecten de enige criteria? Zeker niet. Kwaliteit is moeilijk te meten in al zijn facetten. En als je het al kan meten, blijft het de vraag of IPM daar een belangrijke bijdrage aan heeft geleverd. Ik ben ervan overtuigd dat de kwaliteit van projecten is verbeterd door de introductie van IPM.
Maar vraag me niet om het keihard met cijfers aan te tonen. Het is een gevoel. Misschien kunnen de burgers van Nederland, samen met de politiek, wel het beste beoordelen of de projecten beter zijn gaan presteren dan pak ‘m beet 15 jaar geleden.

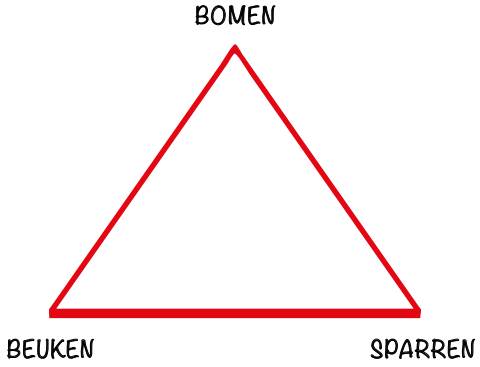
Observaties van Freek:

Samen de keet in
Samenwerken tussen opdrachtgever en opdrachtnemer in een project, het kan op heel wat manieren. Is er een gouden formule voor? Nee. Als die bestond, zou die zeker al bij elk project worden toegepast. Er is een Marktvisie ontwikkeld, die verder wordt vormgegeven en wordt vertaald in concrete acties. Er is ook al een aantal jaren een stichting Bouwreflectie. Deze helpt opdrachtgevers en opdrachtnemers met behulp van bouwreflectoren op de onderlinge samenwerking te reflecteren. Het doel is om die samenwerking te verbeteren.

Ook al jaren houden we binnen Rijkswaterstaat Gate Reviews voor aanleg- en onderhoudsprojecten. Ervaren collega's lichten een project door en oordelen of het klaar is voor de volgende fase. Rijkswaterstaat heeft dit ooit van Shell afgekeken. Het is nuttig, reduceert risico's en voorkomt mogelijke missers. Bovendien kijken collega's regelmatig kritisch in de keuken van een ander project, vaak ook onder begeleiding van Neerlands diep. Dit is kennisuitwisseling in optima forma.
Zeker is dat Rijkswaterstaat en marktpartijen elkaar nodig hebben voor het realiseren van een succesvol project. Goed samenwerken kan ook op een relatief eenvoudige manier worden bevorderd: zorg dat Rijkswaterstaat en markt(partijen) bij de voorbereiding en uitvoering van projecten samen in een keet zitten. Dichtbij elkaar en dichtbij het werk. Daar waar het gebeurt. Op zijn minst een deel van de werkweek. Doen we dit dan nog niet? Soms wel, maar in veel projecten niet. Omdat sommigen vinden dat het 'beleid' is om op afstand van de aannemer te zitten. Of omdat rekenmeesters begroten dat keet en reiskosten te zwaar drukken op het budget. Terwijl diezelfde rekenmeesters zich niet realiseren dat een slechte samenwerking veel meer geld kost.
Ik ben ervan overtuigd dat samen werken op dezelfde projectlocatie leidt tot echte samenwerking. En dan het liefst in een keet. Waar laarzen nog het schoeisel zijn. Waar je af en toe in de klei staat. Waar toevallige ontmoetingen de samenwerking bevorderen. Waar je met een blik uit het raam meteen het project overziet. Waar echte projecttrots samen wordt gevierd. Kortom, waar gewerkt wordt met ziel én zakelijkheid! Samenwerken in keten, dat is pas echt samenwerken in de keten. Wordt het niet eens tijd voor een regelmatige keetreview?

Werken in de keten; waar met ziel en zakelijkheid wordt samengewerkt

Denken in driehoeken (10)



Deze driehoek benadrukt de verschillende relatievormen om tot een goed advies te komen. Het is van belang om regelmatig met anderen te bomen, om relaties en een netwerk op te bouwen. Sparren gebeurt vooral vanuit inhoudelijke contacten. Het verdiept op bepaalde terreinen het advies. Beuken is nodig om het (concept)advies passend door te drukken. Maar ook om de weerstand van anderen op te zoeken. Het advies wordt er vaak beter van. Bij de juiste toepassing van deze driehoek ga je door de bomen het bos weer zien.

3.8 IPM, de lessen tot nu toe

Na meer dan tien jaar IPM binnen Rijkswaterstaat en meerdere jaren ervaring bij andere (overheids)organisaties, zijn er diverse lessen te trekken. Lessen waar andere organisaties wat aan hebben. Want waarom zou het wiel steeds opnieuw uitgevonden moeten worden? Laten we vooral (nog meer) van elkaar leren.

Hieronder staan 13 lessen over het toepassen en de implementatie van Integraal Projectmanagement. In willekeurige volgorde overigens. Deze lessen zijn:

1. Als het eropaan komt, is het gedachtegoed belangrijker dan het model. Het gedachtegoed is het richtsnoer, het model 'slechts' een afgeleide.
2. Maak altijd de koppeling naar de praktijk. In de toepassing, bij de implementatie, bij het verbeteren van IPM en ook bij de koppeling van IPM met bijvoorbeeld kennismanagement.
3. Modellen en structuren zijn handig. Ze geven inzicht, overzicht en houvast; niet alleen in elk project, maar ook voor de hele organisatie. Blijf echter wel aandacht houden voor de zachte kant van projectmanagement. En de juiste balans tussen hard en zacht. Het is altijd: hard én zacht.
4. Keep it simple. De kracht van IPM (één gedachtegoed, één model, vijf rollen) zit 'm in de eenvoud. Deze eenvoud geeft helderheid en overzicht.
5. Belangen kunnen verschillen, maar de vijf rollen zijn gelijkwaardig. Als deze gelijkwaardigheid er niet is, is een goede samenwerking uitgesloten.
6. Waak voor verkokering. De simpele toedeling naar de vijf aandachtsgebieden geeft immers helderheid, maar kan ook tot verkokering leiden. Ieder kan zich veilig terugtrekken in de eigen kolom van bijvoorbeeld techniek, omgeving of contract. Denk in een project met elkaar mee, dan versterk je elkaar.
7. IPM is geen nieuwe projectmanagementmethode. Het is een werkwijze, gebaseerd op een gedachtegoed. Het is uiteindelijk een samenwerkingsmodel.
8. IPM is geen toverdoos die succesvolle projecten garandeert. Voor succesvolle projecten is veel meer nodig. IPM is niet hét medicijn. Het is hooguit de bijsluiter bij heel wat andere zaken die een project tot een succes maken.
9. Opdrachtgeven is ook een vak. Geen geslaagd project zonder opdrachtgever die zijn/haar vak verstaat. Opdrachtgeven moet dus ook geprofessionaliseerd worden. Een projectmanager heeft recht op een goede (intern) opdrachtgever.
10. Een project staat nooit op zichzelf. De context, de omgeving bepaalt in belangrijke mate (het resultaat van) bouwprojecten in het publieke domein. Het is de kunst om het project te verbinden met die vaak complexe (bestuurlijke, mondige, betrokken, politieke, publieke) omgeving.
11. IPM werkt dankzij het uniforme karakter dat door de hele organisatie heen wordt gehanteerd. In elk project is duidelijk wat werkzaamheden, verantwoordelijkheden en IPM-taalgebruik zijn.
12. IPM helpt om, daar waar nodig, rollen snel te vervangen of te rouleren over projecten. Het project heeft specifieke kenmerken, maar de rollen zijn uniform.

13. De samenwerking vindt niet alleen plaats tussen de vijf IPM-rollen. Samenwerken gebeurt juist ook tussen projectmedewerkers van de verschillende disciplineteams (team van de technisch manager, omgevingsmanager, enzovoorts). Dat zij elkaar (ook) vinden, is cruciaal.

Gezamenlijk referentiekader

'Mijn eerste ervaring met IPM was toen de provincie Zuid-Holland en Rijkswaterstaat met elkaar samenwerkten binnen het project Zandmotor. Ik nam namens de provincie de rol van omgevingsmanager voor mijn rekening, Rijkswaterstaat de meer technische rollen. Dat was een goede verdeling. Rijkswaterstaat heeft veel expertise in huis op gebieden als technisch management en contractmanagement, wij hebben korte lijntjes met stakeholders op gemeentelijk en provinciaal niveau. Ik vind IPM een model dat een heldere structuur aanbrengt binnen een team. Ook de gelijkwaardigheid tussen de rollen spreekt mij aan. Maar IPM op zichzelf is geen blauwdruk voor succes, zo bleek bij de Zandmotor. Het menselijke aspect en de cultuurverschillen tussen organisaties verdienen ook aandacht. Daar waren we aan het begin van het project te makkelijk overheen gestapt. In een heisessie hebben we dit rechtgetrokken. Met zo'n heisessie zijn de problemen niet meteen de wereld uit. Maar je krijgt wel meer begrip voor elkaar en hebt voortaan een gezamenlijk referentiekader. Tijdens het project moet je de onderlinge samenwerking vervolgens regelmatig blijven herijken. Samenwerken is ook cruciaal bij de wisselwerking tussen de IPM-rollen. De kunst is om over de muur van je discipline heen te kijken en bij te springen waar je meerwaarde hebt. De ander niet laten worstelen, maar helpen. Al met al is dat bij de Zandmotor goed gegaan.'

Koen Oome-van de Wetering, Hoofd Bureau Projecten en Programma's III bij provincie Zuid-Holland

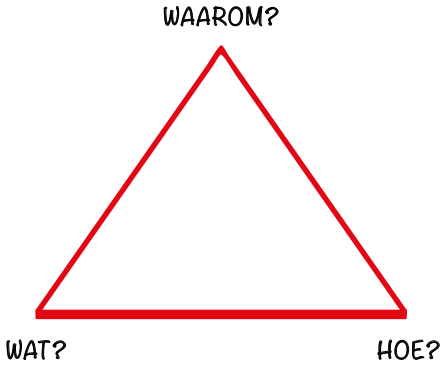
Observaties van Freek:

IPM als projecttaal

Wellicht de grootste winst van IPM is dat iedereen in projecten dezelfde taal is gaan spreken. Medewerkers bedoelen hetzelfde als ze spreken over integraliteit. Heeft iemand het over een technisch manager, dan is het beeld daarover grotendeels hetzelfde. En zo zijn er vele voorbeelden.

Het spreken van dezelfde (project)taal is ogenschijnlijk heel basic, maar van groot belang. Hoe vaak komt het immers niet voor dat miscommunicatie ontstaat doordat mensen elkaar niet verstaan en/of begrijpen?

Denken in driehoeken (11)



Wat, waarom en hoe? Hoe vaak worden deze vragen niet gesteld?
Vaak ligt de nadruk op wat en hoe. Zeker bij concrete uitvoeringsprojecten zijn dit de aspecten die de meeste aandacht krijgen. Maar de waarom-vraag is net zo goed van belang. Niet om in een realisatie-project steeds nut en noodzaak van het hele project aan de orde te stellen. Maar wel om regelmatig de aanpak, de werkwijze, het proces en het contract tegen het licht te houden. 'Waarom doen we dit?' 'Waarom willen we dit?' Het zijn goede vragen om steeds maar weer de bedoeling boven water te krijgen. Het gaat om die bedoeling, die vervolgens vaak meer ruimte biedt voor variatie en maatwerk.

Deel 4

Bespiegelingen

Mijn waarnemingen zijn zelden waar, toch blijf ik ze nemen

Simon Carmiggelt 1913-1987

4.1 Naar het IPM van de toekomst

Over het projectmanagement van de toekomst in bouw- en infrastructuurprojecten wordt continu nagedacht. De wereld verandert, de maatschappij verandert, dus het vak projectmanagement ook. Projectmanagement en programmamanagement is bijvoorbeeld zo'n thema. Maar er zijn veel meer thema's die binnen project- en programmamanagement ontwikkeld en gevolgd moeten worden.

Ontwikkelingen in IPM zijn deels geschetst in een voorgaand hoofdstuk. Daarin staat ook al dat het de kunst is om de juiste balans te vinden. Het gaat om de balans tussen continuïteit van hetgeen in de afgelopen jaren is opgebouwd en flexibiliteit om zaken aan te passen onder invloed van een veranderende omgeving. Flexibiliteit betekent wendbaarheid. Wendbaarheid is een thema dat in de projectmanagementhoek alle aandacht vereist. De ontwikkelingen op bestuurlijk, maatschappelijk en technisch gebied volgen elkaar zo snel op, dat aanpassingen in een projectomgeving noodzakelijk zijn.

Ook in deze context houdt IPM zijn waarde. De kracht van IPM is dat er door alle projectbetrokkenen dezelfde taal gesproken wordt. Een taal is geen statisch iets. Ze verandert in de loop der jaren. De basis blijft wel dat er eenzelfde taal met elkaar wordt afgesproken. Met oog voor wat accenten, maar met herkenbare basiswoorden.

Onderstaande beschouwing over de toekomst van IPM is geschreven door Koen van der Kroon, vertegenwoordiger van een jonge generatie projectmanagers bij Rijkswaterstaat en adviseur op het gebied van projectmanagement.

> *'Sinds de eerste implementatie is IPM geëvolueerd in de manier waarop het wordt toegepast in projecten. Deze evolutie is het gevolg van de veranderende bouwwereld, de verscheidenheid aan projecten en steeds meer verschillende organisaties die IPM inzetten. De evolutie van IPM is vooral duidelijk geworden op de invulling van het IPM-model en de IPM-rollen. Experimenten met extra rollen of een andere invulling van de rolverdeling dragen bij aan een beter aansluitende toepassing van IPM op de hedendaagse projectopgaven. Ook in de komende jaren zal IPM toegepast moeten gaan worden in een veranderende context. Hoe IPM en de toepassing van IPM zich zal gaan ontwikkelen is lastig te voorspellen, aangezien er geen richtinggevende autoriteit is. Er zijn echter enkele trends en ontwikkelingen te zien die reeds gaande zijn en ook in de komende jaren invloed gaan hebben. Deze ontwikkelingen zijn gekoppeld aan de driehoek persoon-project-organisatie.*
>
> ***Persoon***
> *Binnen de organisaties die in de afgelopen jaren hebben gewerkt met IPM of binnen de context van IPM ontstaat een cohort dat is 'opgegroeid' met IPM. Dit cohort heeft de grondbeginselen van IPM in de vingers en spreekt de taal van het IPM-gedachtengoed, -model en -rollen. Door de gestructureerde implementatie van IPM zijn ze goed getraind om te werken in een multidisciplinair team, waarbinnen dialoog*

plaatsvindt over mogelijk conflicterende belangen in het project. Het begrijpen en in de praktijk kunnen brengen van het IPM-gedachtengoed en -model, maakt dat het werken in een IPM-team steeds sneller en efficiënter gebeurt, waarbij de meerwaarde van IPM steeds beter tot uiting zal komen.

De generatie Y (geb. +/- 1980-1995) heeft in de afgelopen jaren haar opwachting gemaakt in projectteams en zal steeds meer mede haar stempel gaan drukken op de manier van werken in projecten. Deze generatie heeft een aantal eigenschappen die invloed kunnen hebben op de toepassing van IPM in projecten. Zo is deze generatie gericht op het doorgronden van de achterliggende bedoeling in plaats van op het precies volgen van kaders. Zij zal dus niet klakkeloos het IPM-rollenmodel omarmen, maar eerder aansluiting zoeken in het gedachtengoed van IPM. Daarnaast is het een generatie die zich richt op afwisseling, persoonlijke ontwikkeling en verbreding: 'Wat kan ik, wat wil ik leren, waar zit de uitdaging, zodat ik een optimale toegevoegde waarde aan de opgave van het team kan bieden'. Deze manier van het benaderen van een rol in een team is niet altijd 1-op-1 te vertalen in een vaste IPM-rol. Om deze manier van denken te verenigen met een 'traditioneel' IPM-team met vaste rollen, zullen wederzijdse verwachting goed moeten worden uitgesproken en moet mogelijk de rolverdeling worden aangepast.

De generatie Z (geb. 1995-2010) zal ook een eigen stempel gaan drukken op de aanpak van toekomstige opgaven, maar deze ontwikkeling laat zich nog moeilijker voorspellen. Deze generatie doorloopt op dit moment haar educatieve vorming met een smartphone in de hand als poort naar vele werelden waar eerdere generaties nog briefjes doorgaven. Een diepe integratie tussen de fysieke en digitale wereld, en allerlei mogelijke mengvormen daarvan, zullen zowel de projectopgaven van de toekomst, als de aanpak van die opgaven gaan beïnvloeden.

Project
De ontikkeling van projecten heeft in de afgelopen jaren niet stilgestaan. Over een drietal assen zijn projecten in de afgelopen jaren verbreedt en verdiept:

- ***Ruimtelijk:*** *Van punt- (object) en lijn- (corridor) projecten verschuift de aandacht steeds meer naar ruimtelijke opgaves (gebiedsontwikkeling). De ruimtelijke ingrepen vragen daardoor een bredere inhoudelijke kennis van projectteams, maar ook de zorg voor steeds meer en meer diverse stakeholders in een project.*
- ***Tijdshorizon:*** *Opgaven zullen steeds meer benaderd worden vanuit de gehele levenscyclus, in plaats vanuit de verschillende projectfases (planuitwerking, ontwerp, realisatie, beheer en sloop/demontage). Met de groeiende aandacht voor de Circulaire Economie zal deze ontwikkeling alleen maar toenemen.*
- ***Inhoudelijk:*** *Naast de meer traditionele civiele, werktuig- en/of waterbouwkundige inhoud, is ook het digitale domein toegevoegd aan projecten en wordt steeds meer in samenwerking met stakeholders aan opgaven gewerkt. Ook wordt steeds meer verwacht van projecten op het gebied van communicatie, marketing en*

innovatie. Door de steeds sterkere samenhang tussen digitale techniek en ruimtelijke opgaven (bijv. smart mobility, big data analyse in beheer en onderhoud, blockchaintechnologie voor de registratie van materialenstromen) zal deze inhoudelijke uitbreiding steeds grotere impact op opgaven gaan hebben.

Deze verbredende opgaven voor projectteams vragen om het uitbreiden van de beschikbare disciplines in een projectteam. Dit vraagt dus ook om ontwikkeling van de invulling van IPM-rollen, want de veranderende reikwijdte van projecten vraagt om verder te kijken dan de traditionele inhoud en aanpak. Op welke wijze deze ontwikkeling vorm moet worden gegeven, zal afhankelijk zijn van de context van het team, de opgave en de fase van het project. Het gedachtengoed geeft daarin echter wel houvast: het doel van IPM blijft het herkennen en erkennen van verschillende belangen in een project en deze integraal afwegen in het belang van de opgave.

Een blik in de toekomst om continu in te spelen op ontwikkelingen

Organisatie

Aan het begin van deze eeuw namen opdrachtgevers en opdrachtnemers als gevolg van onder andere de bouwfraude duidelijk afstand van elkaar. Teams van opdrachtgever en opdrachtnemer opereerden los van elkaar als opzichzelfstaande entiteiten, een enkel experiment met alliantieachtige contracten daargelaten. In de afgelopen jaren, mede als gevolg van de veranderende opgaven die hiervoor zijn beschreven, wordt er echter weer toenadering gezocht om de complexe opgaven samen aan te pakken. Initiatieven zoals de Marktvisie dragen bij aan deze toenadering waarbij samenwerking tussen Opdrachtgever(s) en Opdrachtnemer(s) centraal staat.

Bij de eerste toenaderingspogingen is veelvuldig het IPM-team van de Opdrachtgever gespiegeld bij de Opdrachtnemer. Dit gaf vaak meer duidelijkheid over de structuur van de teams en welke gesprekspartner voor iedere rol bestond. In de steeds verdergaande samenwerking van Opdrachtgevers en Opdrachtnemers verwordt deze spiegeling meer en meer tot een verspilling. Als een opgave door Opdrachtgever en Opdrachtnemer samen wordt aangepakt, is het doel dat beide partijen expertise inbrengen om de opgave tot een goed einde te brengen. Bij een gespiegelde organisatie

worden echter op de verschillende rollen steeds twee functionarissen ingezet met dezelfde rol.

De uitdaging zal er de komende jaren in zitten om binnen het gedachtengoed van IPM te komen tot een samengesteld team van Opdrachtgevers- en Opdrachtnemers-functionarissen waarin de leden van het team complementair zijn aan elkaar. De toegevoegde waarde van een functionaris zit deels in de persoon, maar ook bijvoorbeeld in voor welke organisatie die persoon werkt. Als teams vanuit die overtuiging wordt samengesteld, voorkomt dat verspilling en versterkt het de onderlinge integratie. Zowel Opdrachtgever als Opdrachtnemer zullen dus moeten bepalen welke waarde zij toe kunnen voegen aan een projectteam en welke waarde zij verwachten van hun samenwerkingspartner.'

Ervaringen bij pilotproject DOEN

Project DOEN is een project waarin wordt geleerd hoe de samenwerking tussen Rijkswaterstaat en marktpartijen in projecten verder kan worden verbeterd. Het wordt uitgevoerd door projectteam NU DOEN, dat bestaat uit projectteam DOEN (Rijkswaterstaat) en Combinatie NU (Mourik en BESIX). Samen leren we door te DOEN, tijdens de renovatie van de Nijkerkerbrug.

De aanpak bij Project DOEN is altijd geweest om te werken vanuit de bedoeling; zo ook bij de toepassing van IPM. Bij de vorming van het projectteam, bestaande uit opdrachtgever en opdrachtnemer samen, was het uitgangspunt: we vormen één team voor het project, waarmee we samen de opgave, bestaande uit de doelstellingen van zowel opdrachtgever als opdrachtnemer, gaan waarmaken.

Door bij de vorming van het team aandacht te besteden aan de kwaliteiten, ambities en achtergrond van de beoogde teamleden, ontstond een team dat was gebaseerd op het gedachtengoed van IPM. Dat betekende niet dat er een geijkt team van vijf rolhouders ontstond, maar wel een bezetting die aansloot bij de taken en verantwoordelijkheden uit de IPM-rolbeschrijvingen. Doordat er op verschillende plekken overlap bestond tussen taken en verantwoordelijkheden (i.p.v. een harde grens of zelfs loze ruimte), kwam juist vanuit die raakvlakken een constructieve samenwerking op gang.

Koen van der Kroon, adviseur projectmanagement bij Rijkswaterstaat

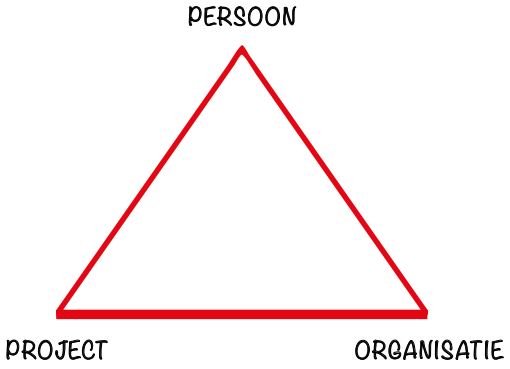
Observaties van Freek:

Continu inspelen op ontwikkelingen

De projecten in de bouw en infrastructuur, zeker die in het publieke domein, staan midden in de maatschappij. Die maatschappij verandert, dus de projecten veranderen mee. En IPM verandert ook mee. Daar waar flexibiliteit gewenst is, zal IPM meebewegen.

Kijk alleen al eens naar de ontwikkelingen in de afgelopen 12 jaar, sinds IPM formeel het levenslicht zag. In de hoek van inkoop- en contractmanagement speelt tegenwoordig de Marktvisie een grote rol. In de techniek is de voortsnellende verandering wellicht nog het grootst: alles ten aanzien van data, ICT, smart mobility en nog vele andere terreinen. Maar bijvoorbeeld ook de grote onderhoudsopgave, die tegenwoordig veel meer speelt dan pakweg 10 jaar geleden.
De informatie, communicatie, betrokkenheid en participatie van stakeholders is een voortschrijdende ontwikkeling bij omgevingsmanagement. Tel daarbij op de invloeden op samenwerking als gevolg van de invoering van de Omgevingswet en binnen die discipline verandert er veel. Bij projectbeheersing is de continue informatiestroom, van BIM tot data, een cruciaal punt. En ontwikkelingen als Lean en continu verbeteren vragen niet alleen om een lerende organisatie, maar ook om lerende projecten. Leren en presteren (lees: verbeteren en de productie halen) gaan hand in hand. Tel daarbij op de effecten van dienend opdrachtgeverschap, programma- en procesregie, en nog veel andere zaken. Never a dull moment binnen het vak projectmanagement, is dan de simpele conclusie.
Eén ding blijft mijns inziens overeind: een juiste integrale afweging binnen de projectomgeving is (nog) altijd noodzakelijk. Misschien zelfs wel nadrukkelijker dan ooit. En daarmee zal, hoe IPM ook verandert, het gedachtegoed overeind blijven staan.
Wat betekent dit alles als je projectmanager bent? Of een ander IPM-lid? Ga er dan maar aan staan. Iedereen zal alert moeten blijven op veranderingen. Op snelle ontwikkelingen. Dat vergt deels kennis bijspijkeren, of afstoten, maar het vraagt zeker ook om het blijven ontwikkelen van (nieuwe) vaardigheden.
Het is belangrijk om veel van elkaar te leren, om gebruik te maken van ieders talenten. Niet alleen ervaring is een groot goed, maar zeker ook nieuwe kennis. De kracht van een divers samengesteld projectteam komt dan naar voren. Ik ben een groot voorstander van divers samengestelde teams. Man, vrouw, jong én oud. Wat dan ook. Meester-gezel constructies werken vaak ook goed.
Ieder met zijn/haar eigen talenten en vaardigheden. Je hebt elkaar nodig en kunt veel van elkaar leren. Wellicht zijn het stellen van vragen en de competentie 'nieuwsgierigheid' wel van uitermate groot belang. Maar hoe je het ook wendt of keert, kennis delen en ervaringen uitwisselen is altijd tweerichtingsverkeer. In een traject waarbinnen we in projecten veel met de constructie meester-gezel hebben gewerkt, zeiden we niet voor niets: 'De meester die denkt dat hij gezel af is, is geen meester. Je leert elke dag.'

Denken in driehoeken (12)



Deze driehoek symboliseert vaak de belangen in en rond een project.
Bij een project is er vanzelfsprekend een projectbelang. Wat is 'best for project?'. Een organisatie kent vele doelstellingen en naast dat ene project ook vele andere projecten. Dan gaat een organisatiebelang een rol spelen.
En last but not least, is er voor elke projectmedewerker een persoonlijk belang.
Zeker bij de plaatsing van medewerkers bij project x of y vindt deze afweging tussen persoon, project en organisatie plaats.

4.2 Op zoek naar de ideale projectmanager

IPM is een werkwijze, gebaseerd op een gedachtegoed, een model en vijf rollen. Rollen die samen een ideaal team moeten vormen. In vorige hoofdstukken is al benadrukt dat projectmanagement altijd een combinatie van hard én zacht is. Een werkwijze, een structuur, processen, die heb je nodig. Maar samenwerking, vertrouwen, de juiste vaardigheden, zijn evenzeer van belang. Het menselijke aspect is altijd van grote importantie. Voor elke IPM-rol.

Elke rol binnen het IPM-team is in principe gelijkwaardig. Met dat uitgangspunt is een team zo goed mogelijk in staat om integraal diverse belangen af te wegen.
Maar hoe je het ook wendt of keert, de projectmanager vervult in en naar zijn team, als ook naar de interne opdrachtgever, een belangrijke rol. Daarom wordt vaak de vraag gesteld: wat is dan de ideale projectmanager? En bestaat die ideale projectmanager eigenlijk wel?
Je kan deze vraag overigens ook stellen (en voor een groot deel hetzelfde beantwoorden) voor de manager projectbeheersing, de omgevingsmanager, de technisch manager en de contractmanager.
Ook bij dit onderwerp kun je weer parallellen trekken met de sport. In het voetbal zou je bijvoorbeeld de vraag kunnen stellen: wat is de ideale voetbalcoach? Als we ons beperken tot Nederlandse coaches, is het dan Dick Advocaat, Guus Hiddink, Louis van Gaal, Philip Cocu of Giovanni van Bronckhorst? Het zijn allemaal voetbalcoaches die resultaten halen of behaald hebben, maar tegelijkertijd hun eigen kwaliteiten, aanpak en vaardigheden hebben. Speelt leeftijd een rol bij het beantwoorden van deze vraag? Ervaring wellicht? Is de voetbaltechnische kennis bepalend? Of het tactisch inzicht? Is het mensenkennis? Communicatieve vaardigheden? Het is een breed scala aan eigenschappen en vaardigheden dat mogelijk bepalend is bij het beantwoorden van de vraag wie de ideale voetbalcoach is.
Hetzelfde geldt in feite voor het aanwijzen van de ideale projectmanager. Ook daarbij kunnen leeftijd, ervaring en kennis een rol spelen. Of is juist een frisse aanpak met vernieuwing het recept voor succes? Sommige projectmanagers zijn meesters in projectbeheersing, anderen zijn ware communicatoren, weten teams te inspireren en te leiden. Weer anderen hebben een briljant strategisch inzicht of zijn resultaatgerichte stuurders. Kortom, er is een breed scala aan competenties die allemaal van belang kunnen zijn in de zoektocht naar de ideale projectmanager. Zeker is dat het altijd gaat om een mix van hard en zacht en van leidinggeven, managen en processturing.

Bij een fors assessment voor projectmanagers binnen Rijkswaterstaat waren onderstaande vier clusters te onderscheiden:

De clusters van competenties

Hierbij werd dus grofweg de onderverdeling gemaakt in persoonlijke kenmerken, teamgerichte kwaliteiten, omgevingsgerichte competenties en eigenschappen die gericht zijn op resultaatgerichte sturing.

Ook hier geldt dat dit niet dé ultieme criteria zijn voor dé ideale projectmanager. Maar het zijn, afhankelijk van type en aard van de projecten, elementen die zeker van belang zijn.

Met een groep projectmanagers is regelmatig gesproken over wat dé competenties zijn die samen die ideale projectmanager vormen. In feite was niet eens zozeer de uitkomst hiervan het belangrijkste, maar veel meer het proces en gesprek dat je samen hierover aanging. Niettemin hieronder de uitkomst.

De ideale projectmanager:

Stuurt op ..... resultaat. Competentie: resultaatgerichtheid;
Is een ..... rots in de branding. Competentie: onafhankelijkheid;
Toont ..... passie, drive en affiniteit met de inhoud. Competentie: leiderschap;
Heeft ..... een antenne voor de omgeving. Competentie: omgevingsbewustzijn;
Kent ..... de organisatie. Competentie: organisatiesensitiviteit;
Denkt ..... drie stappen vooruit. Competentie: anticiperen;
Beheerst ..... het krachtenveld. Competentie: bestuurssensitiviteit;
Laat ..... het team bloeien. Competentie: samenwerken;
Communiceert .... met invloed. Competentie: communicatief;
Leert ..... constant. Competentie: zelfontwikkeling (leervermogen).

Projectmanagers wisselen in diverse verbanden regelmatig persoonlijke ervaringen uit. Dit is een niet te onderschatten, krachtige vorm. Niet voor niets is in bovenstaande opsomming de laatste eigenschap zo belangrijk: een projectmanager leert ….. constant. De projectmanager werkt actief aan de eigen ontwikkeling. Hij/zij houdt relevante kennis en vaardigheden op peil. De projectmanager gaat actief op zoek naar leerervaringen en reflecteert op zijn/haar eigen ervaringen en fouten om ervan te leren. Ook binnen het netwerk en de diverse leertrajecten van Neerlands diep zijn dit leidende principes. Een projectmanager vraagt bovendien regelmatig om feedback, ook aan zijn/haar team. De projectmanager houdt zichzelf frequent een spiegel voor. Niet om onzeker van te worden, maar wel in de veronderstelling dat hij/zij hier altijd beter van wordt. Op gepaste tijden zich kwetsbaar opstellen hoort daarbij. De kwetsbaarheid van een projectmanager is een kracht.

Het zoeken naar een juiste balans is ook onderdeel van het bestaan van een projectmanager. Hij/zij zoekt de balans tussen uitersten. Niet om altijd ergens in het midden uit te komen, maar wel om een weloverwogen besluit te nemen en richting te kiezen. Zo zoekt de projectmanager naar de balans tussen kennis en vaardigheden. Het is belangrijk om iets te weten, maar ook om iets te kunnen toepassen. Ook de goede balans tussen inhoud en proces is essentieel. Een proces kan niet zonder inhoud en andersom. Verder zoekt een projectmanager vaak naar de balans tussen het resultaat en de weg naar het resultaat. Beide zijn belangrijk voor succesvolle projecten. Voor een project telt niet altijd alleen het eindresultaat, maar ook hoe dat eindresultaat tot stand gekomen is.
Op het persoonlijke vlak zoekt een projectmanager vaak balans tussen meebewegen en standvastigheid. De juiste afwisseling hierin is vaak onontbeerlijk. Tot slot is de zoektocht naar de balans tussen (strakke) regie houden en loslaten een terugkerend dilemma. Wat wil je wel weten en regisseren en wat niet? Er zijn talloze voorbeelden waarbij een te krachtige keuze voor het een of het ander in een project of projectteam tot irritatie heeft geleid.

Hoger plan
'Toen ik nog HRM-manager was bij de Directie Projecten van Rijkswaterstaat, moest ik onder andere met Freek een pool samenstellen van de 'beste' projectmanagers. Je kunt daar allerlei kwaliteiten aan verbinden, maar dat is nooit een garantie voor projectsucces. Onderbuikgevoel blijft heel belangrijk bij het vinden van de juiste man of vrouw voor de job. De ideale projectmanager beschrijven is dus zo makkelijk nog niet. Wel kun je zeggen dat hij of zij van alle eigenschappen van de driehoek bij dit hoofdstuk wat heeft. Hij/zij is een vakman, leider en manager. Wat je trouwens op verschillende manieren kunt invullen. Ik heb affiniteit met techniek, maar geen technische opleiding gevolgd. Daardoor kom ik als projectmanager soms net met die andere vraag of invalshoek, die mijn collega's aan het denken zet. Projectsucces is voor mij nauw verbonden met de mensen in het team. Als zij op een hoger plan komen, is dat goed voor de persoon, mijn project én voor toekomstige projecten. Ik probeer hen te prikkelen om die stap te zetten.'

Amiranda Abbes, projectmanager bij Rijkswaterstaat

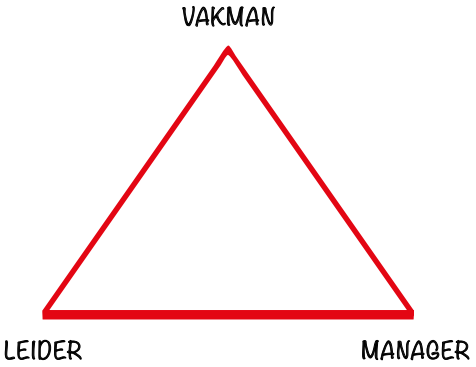
Observaties van Freek:

De ideale workshop
Vaak heb ik workshops gegeven over de vaardigheden, competenties en kwaliteiten van projectmanagers. In de beginjaren gebruikte ik als titel: 'Op zoek naar de beste projectmanager'. Ik kwam erachter dat de discussie vaak in eerste instantie ging over wat eigenlijk 'beste' is.
Na verloop van tijd heb ik de titel veranderd in: 'Op zoek naar de ideale projectmanager'. Dat was een titel die wel het gesprek op gang hielp, maar veel minder de discussie voedde over 'Wat is beste?'.
Wellicht komt het omdat mensen ook wel wat hebben met dat woord 'ideaal'. We kennen immers allemaal wel die 'ideale schoonzoon'. Dit toont ook maar weer eens aan dat taal en de juiste toon van belang zijn voor het bereiken van resultaten. Het juiste woord, de juiste toon, de juiste verwachting: het kwam het resultaat van, in dit geval, de workshop ten goede. Het heeft mij dus geholpen in de zoektocht naar de ideale workshop.

Observaties van Freek:

De ideale match
De juiste man of vrouw koppelen aan het project, het is een kunst op zich. Wordt bij de zoektocht naar een projectmanager iemand geselecteerd op basis van beschikbaarheid of geschiktheid? En hoe verhoudt hij of zij zich ten opzichte van het team? Je zoekt naar de perfecte, of laten we zeggen, naar de ideale match. Het zit hem vaak in de juiste koppeling van vraag en aanbod. Is de vraag wie je zoekt helder en scherp? En is het aanbod aan mensen ook goed in beeld?
Voor het eerste zijn project en intern opdrachtgever aan zet. Bij de zoektocht naar bijvoorbeeld de ideale projectmanager voor een project is de intern opdrachtgever de vrager. Voor andere rollen in het team is vaak de projectmanager de vrager.
De lijnorganisatie vertegenwoordigt de aanbodkant. De juiste match, of beter, de kans op de juiste match, wordt groter door vraag en aanbod scherp in beeld te hebben. Het project/de intern opdrachtgever verzorgt de vraag door het project en de karakteristieken zo goed mogelijk in beeld te brengen. Maar ook door de gewenste persoon zo goed als mogelijk te omschrijven. Bijvoorbeeld in termen van ervaring, competenties, vaardigheden en drijfveren (binnen Rijkswaterstaat met Management Drives).
De lijnorganisatie zoekt de 'ideale persoon' bij de projectvraag. Wie is geschikt én beschikbaar? Als er kandidaten in beeld zijn, volgt daarna, zoals we dat binnen Rijkswaterstaat doen, een 'klikgesprek'. Het doel: vaststellen of de kandidaat klikt met het project. Ook dan is er nog geen garantie op dé ideale match, maar er is dan wel zoveel mogelijk aan gedaan om die ideale match te realiseren.

Denken in driehoeken (13)



Er bestaan diverse profielen die beschrijven waar projectmanagers aan moeten voldoen. Is er een ultiem profiel? Nee. Wellicht is het de kunst van een projectmanager om te schakelen tussen meerdere perspectieven en rollen.
Soms is de projectmanager de vakman die zijn/haar vak verstaat en veel affiniteit heeft met de inhoud.
De projectmanager is vaak ook de manager die het proces en de projectbeheersing voor ogen heeft.
Die strak stuurt op de planning en het budget.
Dan weer is de projectmanager de leider, die zijn/haar team leidt, begeleidt en die ook buiten zijn/haar project draagvlak creëert.

Deze driehoek is mede ontleend aan het boek 'Modder, pluche & slappe koffie' van Albert de Vries.

4.3 Wanneer is een project een succes?

IPM kent een gedachtegoed, een model en vijf rollen. Het is daarnaast een juiste balans tussen hard én zacht. Garandeert dit dat het werken met IPM projecten succesvol maakt?

Natuurlijk is IPM geen medicijn of wondermiddel. Belangrijker is wellicht het antwoord op de vraag: 'Wanneer is een project een succes?' Het behoort tot de top drie van vragen over projectmanagement. Een logische vraag, die op heel wat manieren beantwoord kan worden.

Vaak wordt als eerste geroepen dat een project succesvol is als het op tijd en binnen budget wordt gerealiseerd. Vanzelfsprekend is dit belangrijk. Maar het is absoluut niet het enige dat telt voor een succesvol project. Wat bijvoorbeeld te denken van de tevredenheid van de gebruikers? Of van andere belanghebbenden en stakeholders? Voldoet het project aan de verwachtingen van de beheerder? En heeft iedereen wel hetzelfde beeld bij wat succes is?

Hieronder staan een aantal factoren die medebepalend zijn voor het antwoord op die oh zo belangrijke vraag: 'Wanneer is een project een succes?'

Het antwoord is afhankelijk van aan wie de vraag gesteld wordt

Bouwprojecten in de infrastructuur hebben vaak een hele geschiedenis. Gedurende de lange voorbereidingstijd en uitvoering kennen ze veel betrokkenen, belanghebbenden en stakeholders. Al deze personen en groepen zullen zeker niet tot hetzelfde antwoord komen. Als de vraag bij een groot project wordt gesteld aan de verantwoordelijk minister, dan zou zomaar het antwoord kunnen zijn: 'Als er geen enkele Kamervraag over gesteld wordt.' Wanneer je de vraag stelt aan een omwonende van een nieuw stuk snelweg, dan volgt er een heel ander antwoord. In die zin is succes dus subjectief. Bijna een beleving.

Het antwoord is afhankelijk van wanneer de vraag gesteld wordt

Ook tijd kan een factor zijn. Succes zegt niet alleen iets over het eindresultaat, maar ook over de manier waarop dat eindresultaat is bereikt. Succes kan pas later komen. Of er in eerste instantie wel zijn, maar in de loop van de tijd geheel vervliegen. Daarom zou de beoordeling van het succes van een project op meerdere momenten moeten plaatsvinden.

Stel de vraag vaak en stel de vraag aan verschillende mensen

Uit veel sessies en workshops over dit onderwerp komt als voornaamste conclusie een combinatie van de twee bovenstaande punten: stel de vraag in verschillende gremia én stel de vraag met regelmaat. Behandel het in een projectteam. Behandel het in de afstemming tussen de projectmanager en de intern opdrachtgever. Behandel het in de relatie tussen de projectmanager als opdrachtgever en de extern opdrachtnemer. Bespreek het in al deze contexten regelmatig met elkaar. Stel in en rond het IPM-team met regelmaat de vraag: 'Wanneer is voor jou dit project een succes?' En kom tot vervolgvragen als: 'Hoe gaan we dat dan bereiken?' En: 'Wat is daarvoor nodig?'

Blijf succes 'meten'. Doe het niet eenmalig, maar met een realistische regelmaat. Niet met ingewikkelde, wetenschappelijk onderbouwde modellen, maar met vragen als: 'Vinden we dit project nog steeds een succes?' Of: 'Zijn we/ben jij nog succesvol op pad?'

Succes meetbaar maken

'Een project is bij ProRail pas een succes als anderen het als een succes beschouwen. Waarbij we anderen ruim formuleren. Naast de opdrachtgever, opdrachtnemer en stakeholders vallen hier ook de leden van het projectteam onder. Ieder project kent tegenvallers. Maar een project dat meer tijd of geld kost dan aanvankelijk gedacht, kan nog best succesvol zijn. Voorwaarde is dat je alle relevante partijen tijdig hebt meegenomen en ze akkoord zijn met de genomen maatregelen. Met kwalitatieve metingen willen we meten hoe succesvol betrokkenen onze projecten vinden. We zullen de uitkomsten gebruiken om verbetermaatregelen te formuleren en vervolgens weer meten hoe die uitpakken. De subjectieve beleving van succes objectief maken: dat is ons doel. We willen de uitkomsten ook delen met de buitenwereld. Een vergelijkbaar initiatief om de punctualiteit meetbaar te maken, heeft al laten zien dat die een stuk beter is dan vaak wordt gedacht.'

Jan Derks, adviseur Projectbesturing bij ProRail

Observaties van Freek:

Sydney Opera House en de Toren van Pisa: mislukking of succes?
Eigenlijk vind ik de workshops 'Wanneer is een project een succes?' vaak de leukste workshops. Ze leveren mooie gesprekken op en leiden tot verrassende inzichten bij veel deelnemers. Als standaardvoorbeelden tijdens deze workshops hanteer ik het Sydney Opera House en de Toren van Pisa. Het Sydney Opera House leverde vooraf, tijdens en na de bouw veel discussie op. Het is tien jaar later dan gepland opgeleverd en het budget is meer dan veertien keer overschreden. Niet bepaald een succes, zou je zeggen. Maar inmiddels (sinds de opening in 1973) is het de meest bekende landmark van Australië. Wat de Eifeltoren is voor Parijs, is het Sydney Opera House voor Sydney. Dus toch een succes?

Sydney Opera House: veel later klaar en duurder dan gepland. Een succes?

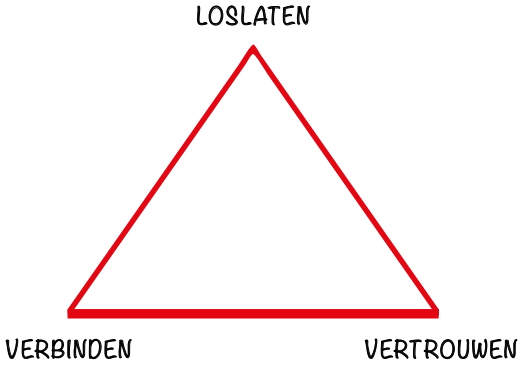
Deze caravanfabrikant was maar wat blij met het ontwerp van het Sydney Opera House

In nog sterkere mate speelt dit voor de Toren van Pisa. Gebouwd in 1173. Als IPM in die tijd had bestaan, dan zou de technisch manager geen gemakkelijk leven hebben gehad. Nu is de onbedoeld scheefstaande toren een van de grootste toeristische trekpleisters van Italië. Is het een succesvol project? Uiteindelijk wel.

De toren van Pisa: destijds geen technisch hoogstandje, maar nu een succes?

Dit laatste voorbeeld geeft overigens huidige projectmanagers niet de legitimatie om bij grootse technische problemen in hun projecten te roepen: 'Wacht maar: over honderd jaar wordt het toch nog een succes!'

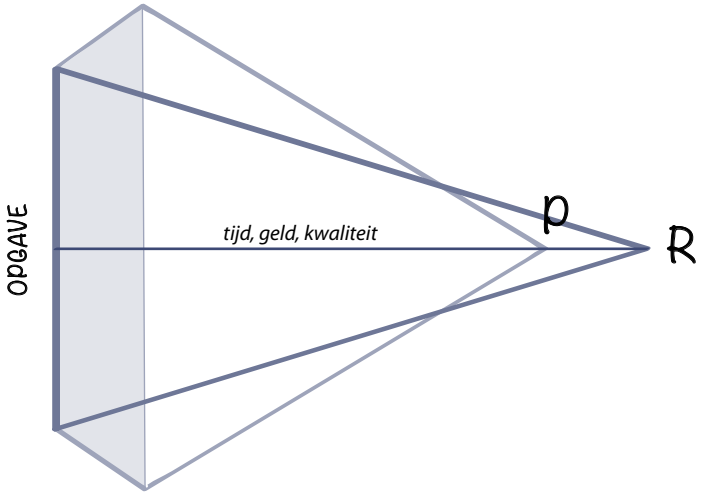
Denken in driehoeken (14)



Loslaten, vertrouwen en verbinden. Het zijn vaardigheden die vaak om de hoek komen kijken bij de werkzaamheden van een projectmanager. Eenvoudig opgeschreven, maar niet simpel in de praktijk. Loslaten en verbinden lijken tegenstrijdig. Maar dat wordt anders als je loslaat met vertrouwen. Dan ontstaat er de gelegenheid om te verbinden. Het op een juiste wijze verbinden geeft ook perspectief om zaken nog meer los te laten. Met voldoende vertrouwen.

Denken in driehoeken (slot)

De allerlaatste driehoek is een driehoek op zijn kant:



Grenzeloos projectmanagement

Projecten zijn gebaat bij een proces dat convergeert naar een beoogd resultaat (R). Van opgave naar resultaat, volgens de weg van grof naar fijn. Onderverdeeld in stukken. Zo kan je gefaseerd naar het resultaat toewerken. Convergeren, het is een sterk element. En vaak karakteristiek bij projecten.
Je werkt naar een concreet iets toe.
Maar convergeren kent ook een keerzijde. Wat als er bij de start wat meer gedivergeerd zou worden? In de vorm van gebruikmaken van een nieuw inzicht, ervaringen van anderen ophalen, de opgave vanuit een nieuw perspectief bezien. Dat divergeren kost tijd en energie (zie het lichtblauwe gedeelte), maar zal uiteindelijk ook leiden tot een resultaat (P).
Een resultaat dat mooier, beter, sneller en/of goedkoper is. De inspanning in het begin betaalt zich terug in een beter resultaat op termijn.
Is dit een wetenschappelijk vaststaand iets? Nee, veel meer een overtuiging. Kijk dus bij de start van een opgave over de grenzen van je eigen project. Sterker nog: kijk ook over de grenzen van je eigen organisatie. En last but not least: kijk ook regelmatig over je persoonlijke grenzen.

Het vak is gebaat bij grenzeloos projectmanagement.

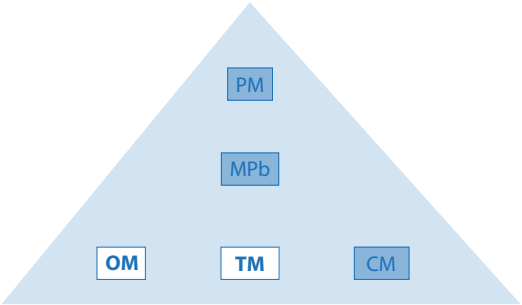
Bijlagen

Bijlage A

De onderlinge relaties van de vijf IPM-rollen

Zoals in dit boek aangegeven is het vijf-rollenmodel binnen IPM een samenwerkingsmodel. De vijf rollen onderscheiden zich van elkaar, maar nog belangrijker, kennen in het kader van de samenwerking relaties en afhankelijkheden.

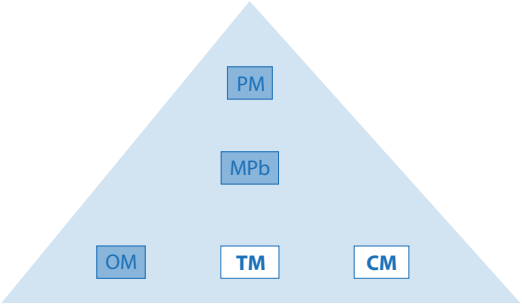
In deze bijlage worden de relaties en afhankelijkheden tussen elke rol nader belicht. De tekst is afkomstig uit de Handreiking Rolprofielen, onderdeel van de Werkwijzer RWS.



Relatie tussen omgevingsmanager en technisch manager

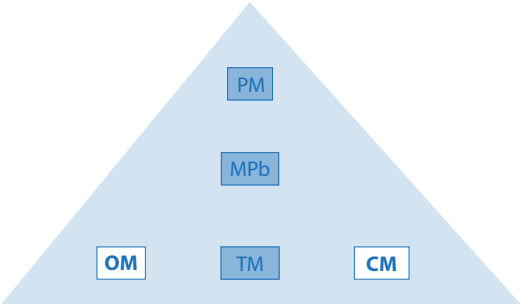
1. De omgevingsmanager peilt nadat overeenstemming is bereikt over probleem/opgave, voornamelijk in de planstudiefase c.q. de voorbereidingsfase, de behoefte en eisen van de stakeholders en belanghebbenden. De technisch manager kijkt wat technisch wel en niet kan (scope en randvoorwaarden) en stelt daarbij de technische en functionele specificaties op. De technisch manager ondersteunt de omgevingsmanager met mogelijke opties en oplossingen. Bij grote inpassingskeuzes met grote (financiele) consequenties danwel keuzes die politiek gevoelig zijn, wordt de projectmanager betrokken.
2. De omgevingsmanager koppelt transparant de mogelijke oplossingen terug aan belanghebbenden in de taal die voor de omgeving begrijpelijk is.
3. De planstudiefase en realisatiefase worden door de onderlinge samenwerking tussen omgevingsmanager en technisch manager beter bijeen gebracht.
4. Overlap van realisatiefase en planstudiefase, de zogenaamde vervlechting, kan meerwaarde hebben voor het resultaat: De creativiteit van de markt wordt benut voordat alles juridisch via een tracébesluit of contract met de markt wordt dichtgetimmerd. Hierin is de relatie van omgevingsmanager, technisch manager en ook contractmanager van zeer groot belang.

5. De omgevingsmanager zorgt er samen met de technisch manager voor dat de functionele eisen richting belanghebbenden uitlegbaar zijn (doelgroepgerichte taal).
6. Concluderend: het is belangrijk om omgevingsmanagement in vroegtijdig stadium te betrekken om tot optimale samenwerking met technisch en contractmanagement te komen.



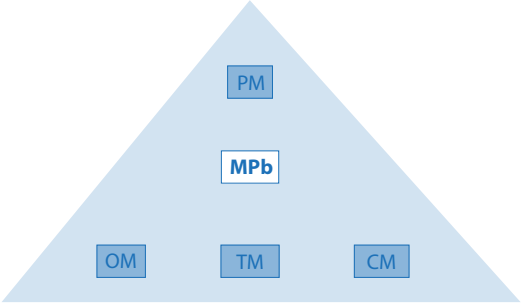
Relatie tussen technisch manager en contractmanager

1. De contractmanager moet op basis van het aanwezige risicoprofiel en in relatie tot de diepgang van de uitgewerkte oplossingen de marktbenaderingsstrategie bepalen. De technisch manager draagt daarbij de oplossingen, opties en specificaties vanuit de techniek aan.
2. Er vindt een vertaalslag van technische en functionele specificaties (TM) naar contractuele bepalingen (CM) plaats.
3. De contractmanager is in de vroege fasen van het project verplicht om een marktscan uit te voeren. Een marktconsultatie is optioneel. Door toepassing van deze instrumenten komt het tijdstip van inkoop en het soort contract naar voren. De vermarktbaarheid van oplossingen en opties in een bepaalde omgeving, komt hierbij aan bod.
4. De technisch manager levert een bijdrage in het totale systeem, waarmee de contractmanager de markt moet benaderen.
5. Technisch management stelt vanuit haar expertise toetsen op om de opdrachtnemer op risicovolle processen en producten te toetsen. Technisch management is verantwoordelijk voor de kwaliteit van de toetsen.
6. De technisch manager levert toetscapaciteit aan contractmanagement.
7. De contractmanager is verantwoordelijk voor het tijdstip van de uitvoering van de toetsen en tevens voor de acties die naar aanleiding van de toetsen moeten worden genomen. Ook heeft hij de verantwoordelijkheid voor betaling van de opdrachtnemer.
8. Bij voorgestelde wijzigingen van de opdrachtnemer zullen technische beoordelingen door technisch management worden uitgevoerd. Indien noodzakelijk zal de omgevingsmanager de belanghebbenden moeten informeren en de wijzigingen toetsen aan publiek- en privaatrechterlijke beperkingen.



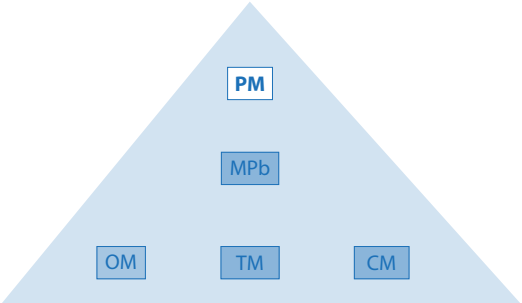
Relatie tussen omgevingsmanager en contractmanager

1. De omgevingsmanager zorgt, via de contractmanager (of de technisch manager) voor terugkoppeling van omgevingsaspecten naar belanghebbenden. Denk bijvoorbeeld aan bouwhinder of lawaai, specifiek in de realisatiefase.
2. Naarmate meer omgevingszaken bij de markt worden gelegd zal de omgevingsmanager dichter tegen de contractmanager aankruipen.
3. Vanuit de behoefte van de omgeving zal de omgevingsmanager deze zaken via de technisch manager en de contractmanager in het contract met de markt, kenbaar maken, afhankelijk van het risicoprofiel.
4. Indien omgevingsmanagement meer en meer belegd wordt bij de markt zal de omgevingsmanager, afhankelijk van de grootte van de risico's aan de contractmanager aangeven welke toetsen in relatie tot de omgeving moeten worden uitgevoerd bij de opdrachtnemer.
5. In elke fase zal de omgevingsmanager de te kiezen of de gekozen contractvorm moeten kunnen uitleggen aan de belanghebbenden en tevens moeten kunnen aangeven hoe de contractbeheersing tijdens de uitvoering zal geschieden.



Relatie tussen manager projectbeheersing en overige rollen

1. De manager projectbeheersing stelt het projectmanagementplan en het (interne) kwaliteitsplan op en raakt daarmee alle rollen en aandachtsvelden.
2. De manager projectbeheersing verzorgt de interne kwaliteitsborging en heeft dus raakvlak met alle andere rollen en is deels ondersteunend.
3. De manager projectbeheersing draagt zorg voor het risicomanagement en raakt daarmee alle rollen. Alle rollen blijven zelf verantwoordelijk voor het juist toepassen van risicomanagement.
4. De manager projectbeheersing draagt zorg voor kostenmanagement en scopebeheer en raakt daarmee alle overige rollen.
5. De manager projectbeheersing heeft de kostendeskundigheid binnen zijn team en zorgt voor ondersteuning van het technisch team en het contractteam (ramingen).
6. In het kader van risicomanagement worden de overige rollen door de manager projectbeheersing gechallenged.



Relatie tussen projectmanager en overige rollen

1. De projectmanager heeft de eindverantwoordelijkheid van het totale project tegenover zijn of haar opdrachtgever en heeft de algehele sturing en raakt daarmee alle rollen.

2. De projectmanager verzorgt de verantwoordingsrapportage, die door de manager projectbeheersing wordt opgesteld, naar de opdrachtgever.
3. De projectmanager stuurt het team aan en zorgt voor het bewaken van de onderlinge raakvlakken en raakt daarmee alle rollen.
4. De projectmanager zorgt voor teambuilding en grijpt tijdig in op het moment dat er niet als team wordt samengewerkt.
5. De projectmanager ondersteunt de overige rollen als dat van hem gevraagd wordt.
6. De projectmanager heeft in het kader van de omgeving vaak, samen met de omgevingsmanager, de bestuurlijke contacten met de belanghebbenden.
7. De projectmanager zorgt voor voldoende capaciteit vanuit de lijnorganisatie voor zijn of haar project en laat dit beheersen door de manager projectbeheersing.
8. De projectmanager zorgt voor het instellen van een escalatiemodel, zowel binnen de projectorganisatie als in samenwerking met de opdrachtnemer.
9. De projectmanager laat, als hij die noodzaak ervaart, het projectteam en de werking van het projectteam door een onafhankelijke toetsen.

De projectmanager richt zich niet alleen op zijn verantwoordelijkheid richting het projectteam, maar ook naar zijn interne opdrachtgever. Daarbij heeft hij gevoel voor de invloed op zijn project, zowel buiten de eigen organisatie als binnen de eigen organisatie.

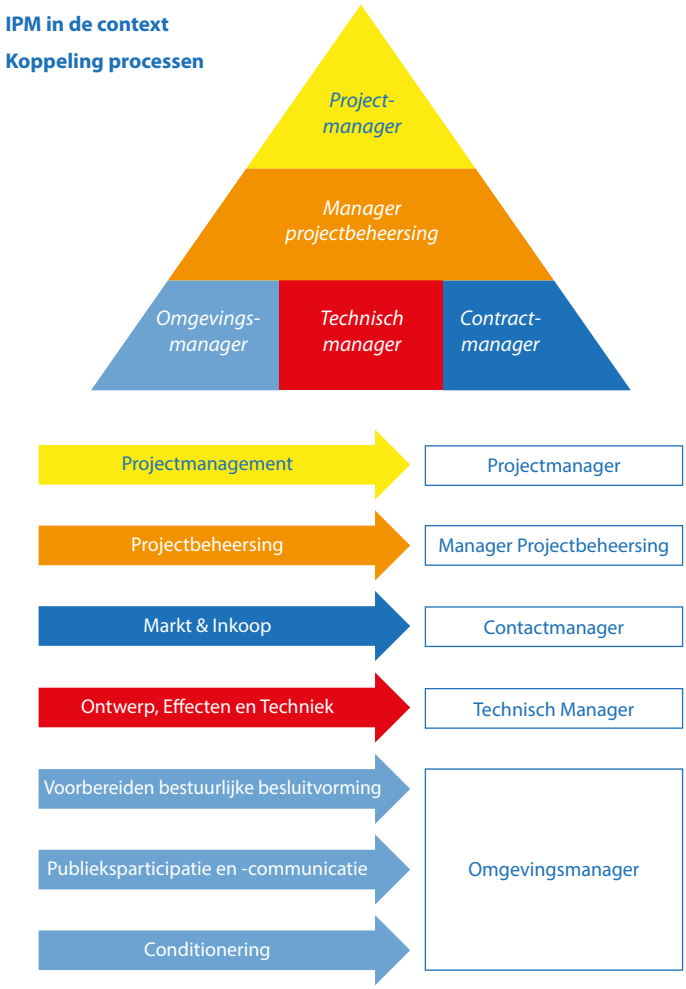
Bijlage B

IPM en de processen

De disciplines uit het IPM-model en de daarbij behorende IPM-rollen zijn gekoppeld aan deelprocessen. Deze helpen de rolhouders om hun rol op de juiste manier te vervullen. De deelprocessen zijn opgenomen in de Werkwijzer Rijkswaterstaat.

De koppeling is als volgt:
- De projectmanager is gekoppeld aan het deelproces Projectmanagement.
- De manager projectbeheersing is gekoppeld aan het deelproces Projectbeheersing.
- De omgevingsmanager is gekoppeld aan de deelprocessen Conditionering, Voorbereiden Bestuurlijke Besluitvorming en Publieksparticipatie & Communicatie.
- De technisch manager is gekoppeld aan het deelproces Ontwerp, Effecten & Techniek.
- De contractmanager is gekoppeld aan het deelproces Markt & Inkoop. Bij dit laatste deelproces wordt de hele (voorbereiding van) inkoop ook meegerekend. De contractmanager heeft dus ook de regie binnen het team wat betreft de inkoop.

Zonder deelproces geen juiste rolvervulling. IPM staat dus zeker niet op zichzelf. Ja, het is een gedachtegoed, een model en vijf rollen die het doen. Maar de deelprocessen helpen de rolhouders om de juiste dingen te doen in de juiste volgorde.



De koppeling van IPM aan processen

Hieronder staat een toelichting op de diverse deelprocessen:

Deelproces Projectmanagement

Het deelproces Projectmanagement omvat alle activiteiten voor het realiseren van de projectopdracht binnen de gestelde randvoorwaarden. De activiteiten binnen dit deelproces zijn gericht op het actueel houden van de projectopdracht, de projectscope en de projectstrategie. Ook de integratie van deelplannen tot één samenhangend projectplan behoort tot dit deelproces. Net zoals het coördineren van de uitvoering van de projectopdracht binnen de randvoorwaarden tijd en geld.

Dit deelproces kent een belangrijk raakvlak met de interne opdrachtgever. De projectmanager en de interne opdrachtgever maken afspraken over onder meer de op te leveren producten, de randvoorwaarden hierbij en de manier van communiceren. Daarnaast bestaat er een raakvlak met het deelproces Projectbeheersing. Binnen het deelproces Projectbeheersing vinden immers de periodieke voortgangsrapportages en het risicobeheer plaats. De informatie die hieruit komt, stelt de projectmanager in staat het project te besturen.

Deelproces Projectbeheersing

Het deelproces Projectbeheersing omvat alle activiteiten die bijdragen aan het gestructureerd en gecontroleerd uitvoeren van het project. Het project wordt beheerst op de aspecten scope, financiën, planning, organisatie, informatie, risico's en integrale kwaliteit.
Bij integrale kwaliteit gaat het vooral om het voeren van kwaliteitsmanagement. Kwaliteitsmanagement legt vast hoe het project moet worden gerealiseerd. Ook geeft kwaliteitsmanagement aan hoe het project moet worden vastgelegd in plannen, organisatie, procedures en producten. De normen waaraan moet worden voldaan, liggen vast in een kwaliteitsmanagementsysteem (KMS). De manager projectbeheersing beheert het KMS, onder eindverantwoordelijkheid van de projectmanager.
Kwaliteitsborging is een belangrijk aspect van kwaliteitsmanagement. Kwaliteitsborging is gericht op het voldoen aan de kwaliteitseisen en op het creëren van vertrouwen dat aan de kwaliteitseisen zal worden voldaan. Het plannen en coördineren van allerlei kwaliteitsinstrumenten (zoals toetsen, reviews en audits) valt eveneens onder kwaliteitsborging.
Het deelproces Projectbeheersing raakt als plannend en coördinerend deelproces alle andere deelprocessen. Een sterk raakvlak bestaat met projectmanagement. De informatie en rapportage van projectbeheersing stellen de projectmanager namelijk in staat het project te besturen.

Deelproces Markt & Inkoop

Het deelproces Markt & Inkoop omvat alle activiteiten voor de samenwerking met de markt. De inkoop van diensten en werkzaamheden van ingenieursbureaus, aannemers en andere partijen vallen allemaal onder dit deelproces. Markt & Inkoop heeft vooral een raakvlak met het deelproces Ontwerp, Effecten en Techniek. Bij het opstellen van het realisatiecontract maakt het deelproces Markt & Inkoop namelijk gebruik van de systeemspecificatie die is opgesteld binnen dat deelproces. Binnen het deelproces Markt & Inkoop wordt op basis van deze systeemspecificatie een vraagspecificatie opgesteld.

Deelproces Ontwerp, Effecten en Techniek

Het deelproces Ontwerp, Effecten en Techniek omvat alle activiteiten die samenhangen met het ontwerpen van een integrale oplossing. Ook het bepalen van de effecten (bijvoorbeeld geluid, natuur, verkeer, bodem) en de bijbehorende kosten behoren tot dit deelproces. Binnen Ontwerp, Effecten en Techniek worden de inhoudelijke aspecten van het project in samenhang geanalyseerd. Dit om een optimale, integrale oplossing te vinden. Een oplossing bovendien die past binnen het budget en de vereiste functionaliteiten en effecten. Ook moet de oplossing voldoen aan de (mogelijk) te realiseren (maatschappelijke) meerwaarde.

Dit deelproces vereist de inzet van meerdere disciplines tegelijk. Het beschrijven van de oplossing(en) en de effecten maakt deel uit van Ontwerp, Effecten en Techniek. Net als het aanleveren van inhoudelijke informatie aan andere deelprocessen, in de vorm van rapportages, specificaties, tekeningen en kaartbeelden. Zo worden binnen het deelproces Ontwerp, Effecten en Techniek de inhoudelijke bijlagen bij het (ontwerp)projectbesluit opgesteld. Deze worden vervolgens geleverd aan het deelproces MIRT- en Bestuurlijke Besluitvorming.

Specifieke onderdelen van Ontwerp, Effecten en Techniek zijn de effectonderzoeken, de ontwerpkeuzen met betrekking tot informatievoorziening (IV) en ICT-oplossingen, integrale veiligheid, kostenramingen voor het projectontwerp en de specificaties voor Beheer, Onderhoud en Assetmanagement.

Dit deelproces heeft raakvlakken met de deelprocessen:

- Markt & Inkoop (als het gaat om het contract);
- Voorbereiden Bestuurlijke Besluitvorming (de ontwerpuitgangspunten en ontwerpeisen vanuit de moederprocedure en de MIRT-systematiek);
- Conditionering (ontwerpeisen vanuit procedures, vergunningen, vastgoed en de fysieke gesteldheid van de ondergrond);
- Publieksparticipatie en Communicatie (eisen en wensen van omgevingspartijen).

Deelproces Voorbereiden Bestuurlijke Besluitvorming

Het Deelproces Voorbereiden Bestuurlijke Besluitvorming omvat alle activiteiten die uitgevoerd moeten worden om wettelijke en beleidsprocedures te kunnen volgen. Het opstellen van bestuursovereenkomsten en ambtelijke voorbereidingsstukken en het organiseren van de ondertekening van de stukken, zijn onderdeel van dit deelproces. Ook de interne besluitvorming en beheersing conform de MIRT-systematiek hoort erbij. Dit zijn de MIRT-beslissingen 1 t/m 4: Startbeslissing, Voorkeursbeslissing, Projectbeslissing en Opleveringsbeslissing. De inhoud van het deelproces MIRT- en Bestuurlijke Besluitvorming vindt – afhankelijk van de juridische 'moederprocedure' – plaats op basis van de Tracéwet, de Waterwet en de Wet Ruimtelijke Ordening.

Het activiteitencluster 'Afhandelen claims' binnen dit deelproces omvat alle activiteiten die te maken hebben met de juridische afhandeling van claims. Het gaat dan om nadeelcompensatie en planschade.
Het deelproces MIRT- en Bestuurlijke Besluitvorming kent een raakvlak met het deelproces Conditionering. In het deelproces Conditionering is immers het doorlopen van procedures voor vergunningaanvragen opgenomen. Er is ook een raakvlak met het deelproces Ontwerp, Effecten en Techniek. Hierin is de voorbereiding van inhoudelijke stukken opgenomen, inclusief het ontwerpen en bepalen van effecten.

Deelproces Publieksparticipatie & Communicatie

Publieksparticipatie & Communicatie omvat alle activiteiten voor de maatschappelijke inbedding van het project. Het gaat om activiteiten om burgers, bedrijven en maatschappelijke organisaties te informeren over en te laten participeren aan het project. Nieuwsbrieven en inspraakavonden zijn middelen die horen bij dit deelproces. Bij de realisatie is communicatie over verkeersmaatregelen en de behandeling van klachten onderdeel van het deelproces.

Publieksparticipatie & Communicatie kent de belangrijkste raakvlakken met:
- het deelproces Ontwerp, Effecten en Techniek voor het uitwisselen van inhoudelijke projectinformatie met de omgeving;
- het deelproces Voorbereiden Bestuurlijke Besluitvorming bij onder meer publieksparticipatie in de verkenningsfase;
- het deelproces Conditionering.

Deelproces Conditionering

Het Deelproces Conditionering draait om de inpassing van het project in zijn omgeving. Daarbij brengt het de juridische en (fysieke) randvoorwaarden voor de realisatie in beeld. Het ruimt de belemmeringen die hieruit voortvloeien uit de weg. Het deelproces omvat alle activiteiten gericht op grond- en vastgoedverwerving en het doorlopen van procedures voor vergunningaanvragen (zoals natuurwetgeving en omgevingswetgeving). Daarnaast omvat conditionering bodemgerelateerde onderzoeken en werkzaamheden. Denk aan het aanpassen of verleggen van kabels en leidingen, het opsporen en ruimen van explosieven, geologische, geotechnische en milieuhygiënische bodemonderzoeken en archeologisch onderzoek.
Voor deze activiteiten is doorgaans veel contact nodig met partijen buiten de projectorganisatie. Conditionering heeft dan ook een nauw raakvlak met de deelprocessen Voorbereiden Bestuurlijke Besluitvorming en Ontwerp, Effecten en Techniek.

Bijlage C

De meetlat voor projectmanagers (en andere IPM-rollen)

Het voert te ver om in dit boekwerkje de gehele meetlat voor projectmanagers te publiceren. De meetlat is veelomvattend en daarnaast aan diverse actuele ontwikkelingen onderhevig. Hieronder een korte toelichting. De meetlat bestaat overigens ook voor de andere IPM-rollen.

De meetlat is geboren om antwoord te kunnen geven op de vraag: 'Welke eisen kan je stellen aan de rol van een projectmanager?'
Daarover bestaan veel verschillende beelden en ideeën. Binnen Rijkswaterstaat was men (in 2011) al langer op zoek naar een eenduidige, uniforme visie op de eisen en capaciteiten waaraan een projectmanager moet voldoen. Met de introductie van de meetlat werd dat een stuk inzichtelijker.

De meetlat moet gezien worden als een hulpmiddel. Een handreiking om een goede keus te kunnen maken. Handzaam in het gesprek tussen een projectmanager en zijn of haar leidinggevende. Dé ideale projectmanager bestaat natuurlijk niet. Maar er kan wel naar gestreefd worden om een zo compleet mogelijk projectmanager beeld te krijgen.
Bij een selectie of persoonlijk ontwikkelingstraject worden natuurlijk de 'gebruikelijke' HRM- en functiegebouw-competenties meegenomen. Maar op IPM-rol niveau komt er meer bij kijken. Juist de koppeling aan kennis, ervaring en ook de opleidingen, speelt een belangrijke rol. Net zoals de relatie tussen de projectmanager en het soort project en de relatie tussen de projectmanager en het team mensen waarmee hij werkt. De meetlat geeft voor de projectmanager per schaalniveau aan wat op het gebied van kennis, ervaring, competenties, vaardigheden, opleidingen en type project verwacht mag worden. Zo'n totaaloverzicht is al een grote winst.

De meetlat moet gezien worden als een dynamisch instrument en niet als een starre richtlijn. Verandering en aanpassing zijn mogelijk.

Visie achter de meetlat

Het succes van een project wordt in belangrijke mate bepaald door de juiste medewerkers. Medewerkers die passen bij het project en die beschikken over de juiste competenties, vaardigheden, kennis en ervaring. Die medewerkers zijn vaak doorslaggevend voor het projectsucces. Ieder als individu en zeker ook in de onderlinge samenwerking.
Het succes van een organisatie is in belangrijke mate afhankelijk van de mate waarin zij in staat is de juiste match tussen medewerkers en een project te realiseren. Ook belangrijk is of die organisatie in staat is om de ontwikkeling van medewerkers te faciliteren en hiervoor middelen beschikbaar te stellen.

Het succes van een organisatie wordt tevens door de medewerkers zelf afgemeten aan het feit of de organisatie een helder loopbaan- en ontwikkelingsbeleid heeft.

Voor wie?

De meetlat kent voornamelijk de volgende doelen en toepassingsmogelijkheden:

- Projectmanagers meer duidelijkheid geven over de te verwachten mate van kennis, ervaring, opleiding, vaardigheden en competenties.
- Projectmanagers meer duidelijkheid te geven over loopbaan- en ontwikkelingsmogelijkheden.
- Opdrachtgevers (portfoliomanagers) een beter profiel te laten opstellen van de benodigde projectmanager: de vraagkant van het matchingsproces beter te sturen.
- Lijnmanagers (afdelingshoofden) een handvat te bieden waaraan hun medewerkers kunnen worden getoetst en een basis te bieden voor RKW-gesprekken.
- Gesprekken tussen afdelingen binnen RWS (waarbinnen projectmanagers werkzaam zijn) te voeren, over een uniform RWS-breed beeld van competente projectmanagers.
- Binnen de totale populatie van projectmanagers binnen RWS, richting te geven aan het ontwikkelen en uitvoeren van beleid over kennis, leerlijnen en werving e.d.

Opbouw meetlat

De meetlat is opgebouwd uit de volgende elementen:

1. Schaalniveau
2. Kennis
3. Ervaring
4. Vaardigheden
5. Competenties
6. Opleidingen
7. Type project (uitgedrukt in omvang geld, bestuurlijke/politieke complexiteit en technische complexiteit)
8. Opmerkingen

Ten behoeve van het gebruik van de meetlat is als uitgangspunt gehanteerd dat per schaalniveau wordt aangegeven welke kennis, ervaring, vaardigheden, competenties, opleiding en type project vereist zijn. Er kan zelfs een onderscheid gemaakt worden in kwalificaties, in de zin van 'vereist', 'gewenst' en 'facultatief'.
Vanzelfsprekend zijn de 'harde' verschillen tussen de schaalniveaus niet altijd zwart-wit, maar de meetlat biedt wel inzicht in wat er van een projectmanager op een bepaald schaalniveau verwacht mag worden.
Uiteindelijk leidt dit tot de matrix, waarbij per schaalniveau de diverse variabelen (2 t/m 7) inzichtelijk worden gemaakt.

Meetlat t.a.v. de kennis-, ervaringseisen en competenties voor de ontwikkelingslijn projectmanager

Inschaling	Kennis (I) *Cumulatief en benodigd voor de rol PM. Niet als specialist.*	Relevante, aantoonbare en succesvolle ervaring op projecten (E)	Vaardigheden (V) Cumulatief	Compententies (A)	Opleidingen	Type project	Opmerkingen
11	• Risicomanagement • SE • Projectbeheersing • Lean (KR8) • Inkoopcontractering	• 2 tot 3 jaar ervaring met minimaal 1 adviseursrol op project van klasse 3 of IPM-rol op project klasse 1	• Communicatieve vaardigheden • Integraal denken • Afstemmen interne stakeholders (andere projecten/ raakvlakken) • Oog voor continu verbeteren • Kennisoverdracht (binnen project en RWS)	*Dominant:* • Plannen en organiseren • Resultaatgerichtheid • Organisatiesensitiviteit *Aanvullend RWS:* • Samenbindend leiderschap	*Vereist:* • Basisprogramma IPM • LWT-basis voor PM-rol • Veiligheid: VCA VOL *Facultatief:* • Baanbrekers in de bouw • KR8 voor IPM-teams • Politiek Bestuurlijke Sensitiviteit	• Klasse 1 • Klasse I, II • Klasse A, B	• Kennis vooral gericht op interne PM-thema's • Accent op beheersing • Bij 12: start van leiderschap • Ervaring bij 11: kan in PM-rol, maar dan projectklasse 1 • Ervaring bij 12: aansturen teams *FGR:* • Plannen en organiseren • Resultaatgericht • Organisatiesensitiviteit • Netwerkvaardigheid • Voortgangscontrole • Motiveren • Innovatief handelen
12	• Teamdynamiek • Inhoudelijke kennis nat, droog, onderhoud • Leiderschap • SCB	• 3 tot 5 jaar ervaring met minimaal 1 adviseursrol op project van klasse 3 of IPM-rol project klasse 2 • Gedurende 2 tot 3 jaar team/processen hebben aangestuurd bestaande uit teams van minimaal 5 medewerkers	• Onderhandelen • Risicodenken • Kennisoverdracht (actief gedeeld binnen RWS)	*Dominant:* • Plannen en organiseren • Resultaatgerichtheid • Organisatiesensitiviteit *Aanvullend RWS:* • Klantgerichtheid	*Vereist:* • Basisprogramma IPM • LWT-basis voor PM-rol • LWT-verdieping voor PM-rol • Veiligheid: VCA VOL *Facultatief:* • Masterclass IPM • Baanbrekers in de bouw • Brugprogramma Neerlands diep • KR8 voor IPM-teams • Politiek Bestuurlijke Sensitiviteit	• Klasse 1, 2 • Klasse I, II • Klasse A, B, C	

Meetlat t.a.v. de kennis-, ervaringseisen en competenties voor de ontwikkelingslijn projectmanager *(Vervolg)*

Inschaling	Kennis (I) *Cumulatief en benodigd voor de rol PM. Niet als specialist.*	Relevante, aantoonbare en succesvolle ervaring op projecten (E)	Vaardigheden (V) Cumulatief	Compententies (A)	Opleidingen	Type project	Opmerkingen
13	• Procesmanagement • Omgevingskennis • IV-kennis	• 5 tot 7 jaar ervaring in IPM-rol op project klasse 3, waarvan minimaal 2 jaar in de IPM-rol van projectmanager	• Netwerkvaardigheden (vooral extern georiënteerd) • Afstemmen stakeholders (i.r.t. OG-partijen in allianties) • Van fasedenken naar ketendenken • Coachvaardigheden • Kennisoverdracht (ervaring actief gedeeld binnen en buiten RWS)	*Dominant:* • Bestuurssensitiviteit • Anticiperen • Organisatiegericht aansturen (organisatie is hier project) *Aanvullend RWS:* • Besluitvaardigheid	*Vereist:* • Basisprogramma IPM • LWT-basis voor PM-rol • LWT-verdieping voor PM-rol • Veiligheid: VCA VOL *Facultatief:* • Masterclass IPM • Baanbrekers in de bouw • Brugprogramma Neerlands diep • Kernprogramma Neerlands diep • KR8 voor IPM-teams • Politiek Bestuurlijke Sensitiviteit	• Klasse 3 • Klasse III • Klasse B, C, D	• Kennis vooral gericht op externe PM-thema's • Accent op proces en keten • Bij 13: start van bewezen netwerkvaardigheden • Bij 14: meer strategisch niveau • Bij 15: top van projectmanagers; boegbeeld: advies en coaching

Bijlage D

Overzicht van verschillen en overeenkomsten van werkwijzen Bladzijde 27

Bron: Procesregie als vak; handreiking voor gemeentelijke procesregisseurs, geschreven door Enrico Kraijo en Hans van der Heijden.

Kenmerken	Bestuursproces	Programma	Project	Bedrijfsproces
Oriëntatie	Idee/Initiatief Interactie	Beoogde effect (doel) Samenhang	Resultaat Systematisch realiseren	Standaard product Presentatie niveaus
Werkwijze	Procesregie	Programmasturing	Projectmatig werken	Reguliere werkwijze
Niveau	Strategisch	Strategisch	Tactisch	Operationeel
Uniek	Eenmalig	Eenmalig	Eenmalig	Terugkerend/ repeterend
Aanpak	Ontwikkelend, spontaan en experimenteel	Ontwikkelend en ontwerpend, gestructureerd en spontaan met samenhangende inspanningen	Ontwerpend, gestructureerd en gefaseerd in logische stappen	Gestructureerd en herhalend, omdat de werkprocesstappen bekend zijn
Samenwerken	Weten (nog) niet of we iets samen willen	Willen er samen naar streven	Moeten het samen maken	Moeten het samen maken
Beheersing	Wyberen	Wyberen en P-D-C-A	P-D-C-A	Geprotocolleerd
Management en Monitoren	Draagvlak versus haalbaarheid met 9 T's	Sturen vanuit THEFD**	Beheersen met GROTICK***	Standaardiseren vanuit PIOFIJACH****
Mate van Control	Gering, alleen in de eerste stap iv voorzien	+ Doelen en deel van de weg zijn bekend	++ Resultaat en weg redelijk voorspelbaar	+++ Geregeld en voorspelbaar
Mate van Afdwing-baarheid	Gering, alleen via commitment aan bestuurproces	++	+++	++++
Kansen	Opzoeken	Pakken	Uitsluiten	Bekijken
Besluits-vorming	Ronden van besluitvorming 'alle ballen in de lucht' met blokkade macht vaak in laatste ronde	In stadia/lineair m.b.v. programma-plan en beslis documenten	Lineair en gestructureerd met beslisdocumenten	Hierarchisch
Tijdboog en -Verloop	Tijdelijk dus eindig, maar niet te voorspellen	Tijdelijk dus eindig, stoppen zodra mogelijk/nodig	Tijdelijk dus eindig, tevoren met marges bepaald	Blijvend/continu
Organisatie	Tijdelijk	Tijdelijk	Tijdelijk	Vast
Oriëntatie t.o.v. team	Belangenvertegen-woordigers	Betrokkenen	Deskundigen	Vakspecialist
Oriëntatie omgeving	Alle kranten	Vakbladen	Projectblad	Internblad
Machtsbron	Identificatie	Identificatie/positie	Positie	Leidinggevenden
Voorbeeld	Burgerinitiatief	Herstructurering wijk	Bouw gemeentehuis	Vergunningen verlenen

Bronnen/literatuurlijst

- Leaflet IPM – Rijkswaterstaat
- Aanschrijven 1 september 2006 IPM – LPC Rijkswaterstaat
- Netwerkregie; samenwerken in en tussen organisaties – Hans Licht
- Procesregie als vak – Enrico Kraijo, Hans van der Heijden
- Rolprofielen IPM – Werkwijzer RWS
- Competentiegids Rijk; competenties en ontwikkeltips – Ministerie van Binnenlandse zaken en Koninkrijksrelaties
- Wegwijzer Integraal Project Management; werken aan Amsterdam doen we samen – Gemeente Amsterdam
- Kennisprofiel Hoofdkennisveld Projectmanagement (IPM) – Rijkswaterstaat
- Meetlat projectmanagers – Rijkswaterstaat
- Denken in driehoeken – publicatie van Kessels & Smit; Marloes de Jong, Kemp van Ginkel
- Wegwijzer voor methoden bij projectmanagement – Ariane Moussault, Edwin Baardman, Fritjof Brave
- Managen van succesvolle projecten met PRINCE2
- Projectmatig creëren 2.0 – Jo Bos, Ernst Harting
- Instituut voor briljante mislukkingen; maak ruimte om te experimenteren, innoveren en leren – Paul Louis Iske
- Projectmatig werken – Gert Wijnen, Willem Renes, Peter Storm
- Modder, pluche & slappe koffie; over vakmanschap, management en leiderschap bij ruimtelijke projecten – Albert de Vries
- Opdracht geven met resultaat; handreiking voor opdrachtgevers aan projecten – Ten Gevers, Bart Hoitink
- Verdraaide Organisaties; terug naar de bedoeling – Wouter Hart
- Managing Large Infrastructure Projects; research on best practices and Lessons learnt in large infrastructure projects in Europe – Marcel Hertogh, Stuart Baker, Pau Lian Staal-Ong, Eddy Westerveld
- Projectmatig werken: de basis; hoe maak ik van mijn project een succes? – Chantal Savelsbergh, Martijn Jong, Peter Storm
- Visie op leren in de projectomgeving; leren in, van en tussen projecten – Rijkswaterstaat
- Sturen vanuit de bron; het project Brabantse kanalen – Bert Kappe
- Succesvol samenwerken; de zachte kant van projectmanagement – Maarten Reinking
- Eindrapportage Tijdelijke Commissie Infrastructuurprojecten (TCI) – Rijksoverheid
- IPMA-NL, vakvereniging voor projectmanagement
- Eindevaluatie Ruimte voor de rivier; sturen en ruimte geven – Rijkswaterstaat
- Neerlands diep, academie voor publieke bouw- en infraprojecten – diverse publicaties, webinars, bijeenkomsten
- Vele ervaringen uit de projectpraktijk

Dankwoord

Dit boek is net een project. Je doet het nooit helemaal alleen. Het is een coproductie waar velen, vanuit hun dagelijkse praktijk, hun ervaringssteentje aan hebben bijgedragen. Gelukkig maar, want wat zou de theorie zijn zonder de praktijk? Of, zoals ik laatst las: 'In theorie is er geen verschil tussen theorie en praktijk. In de praktijk wel.'

Graag wil ik iedereen hieronder bedanken voor de bijdrage, de betrokkenheid, de aandacht en de inspiratie. Het is voor mij allemaal nodig geweest om dit voor elkaar te krijgen.

Dank aan: Amiranda Abbes (Rijkswaterstaat), Frans van Beek (Rijksvastgoedbedrijf), Jean Luc Beguin (Rijkswaterstaat), Jan Derks (ProRail), Ineke Elian (Gemeente Amsterdam), Michel van Erk (Rijksvastgoedbedrijf), Leendert-Jan Deurloo (Rijkswaterstaat), Adrie Franken (Rijkswaterstaat), Els van Grol (Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden), Anne-Beth Heijnen (Gemeente Utrecht), Robert Hendriks (ProRail),Roeland Hillen (Rijkswaterstaat), Rik Hoogeveen (Gemeente Amsterdam), Rob Jongkind (Balance), Christa Kempenaar (Rijkswaterstaat), Dick van Klaveren (Rijkswaterstaat), Maarten Kraneveld (Neerlands diep), Koen van der Kroon (Rijkswaterstaat), Leo Kuepers (Rijkswaterstaat), Jacqueline te Lindert (Rijkswaterstaat), Edwin Meisner (Gemeente Amsterdam), Koen Oome-van de Wetering (Provincie Zuid-Holland), Anton van Opzeeland (Rijkswaterstaat), Roel Posthoorn (Natuurmonumenten), Hadewijch van Rooij (Rijkswaterstaat), Paul van Rossum (Gemeente Amsterdam), Hans Ruijter (Rijkswaterstaat), Stephanie Schat (Rijkswaterstaat), Bart Jan Sirre (ProRail), Roy Stroeve (Rijkswaterstaat), Peter Struik (Rijkswaterstaat), Joop van der Velden (Rijkswaterstaat), Ronald Vliegenthart (Rijkswaterstaat).

Dit boek was nooit geworden wat het nu was, of zelfs niet gestart, zonder Maarten Reinking (Rijkswaterstaat). Ik bedank Maarten voor zijn eerste ideeën en ik bedank ook Maaike Ruiten-Hielkema (Neerlands diep) voor haar begeleiding. Noël Houben heeft tekstueel en redactioneel de puntjes op de i gezet.

Vooral dank aan Neerlands diep, academie voor publieke bouw- en infraprojecten, die het mogelijk heeft gemaakt om dit boekwerkje uit te brengen.

Tot slot: ook in de projectenwereld kan er nog veel van elkaar geleerd worden. Altijd en overal. Een vorm van copyright past niet in de filosofie om het leren van elkaar vrijelijk toe te passen. In het colofon heb ik bewust de volgende zinsnede op laten nemen: 'Alle ervaringen, inzichten en verhalen uit dit boek mogen met zoveel mogelijk mensen worden gedeeld.'

IPM school in Meerut (India)

Over de auteur

Freek Wermer (1952) ging na zijn studie Weg- en Waterbouwkunde aan de HTS in Dordrecht werken bij Rijkswaterstaat. Al snel blijkt dat hij zich wil ontwikkelen in een breed vakgebied zoals dat in projecten wordt vormgegeven.
Binnen de afdeling Tunnelbouw raakt hij betrokken bij het Gouwe-aquaduct, de Zeeburgertunnel en de Willemsspoortunnel. Zijn eerste ervaringen als eindverantwoordelijk projectmanager doet hij op bij de Tweede Heinenoordtunnel: de eerste geboorde tunnel in Nederland. Hierna volgt de Westerscheldetunnel.
Nadat hij lijnmanager wordt, o.a. van de pool van projectmanagers, verdiept hij zich steeds meer in (de kennis over) het vakgebied projectmanagement. En daarmee ook in Integraal Projectmanagement (IPM). Altijd dicht bij de praktijk van alledag. Daar waar het echte werk gebeurt.
Sinds 2009 is Wermer trekker van het hoofdkennisveld Projectmanagement (IPM) van Rijkswaterstaat. Een hoofdkennisveld dat vooral ontwikkelingen in het vakgebied volgt, voorstellen doet en het leren in, van en tussen projecten sterk bevordert. Hierbij wordt intensief samengewerkt met Neerlands diep.