

# Toepassen van het IPM-gedachtegoed binnen Ingenieursbureau Amsterdam

---

**Betreeft:** Neerlands diep: *de Opgave*  
**Datum:** 9 november 2015 (update organogram 18 maart 2016)  
**Van:** Elian Ineke  
**Aan:** André Dorée

---

## Managementsamenvatting

Berichtgeving in de krant en op tv over de bouw van infrastructurele projecten in Amsterdam is regelmatig negatief. Veelal is hier een gegronde aanleiding voor. Realisatie van grote infrastructurele projecten moet én kan beter is mijn persoonlijke overtuiging, als projectmanager van de gemeente en als inwoner van de stad Amsterdam. Naast deze negatieve berichtgeving zijn er drie hieraan gerelateerde onderwerpen om 'iets' te doen in het kader van *de Opgave*. Dit betreft de toename van complexiteit van projecten, de behoefte van Ingenieursbureau Amsterdam om zich als lead buyer verder te professionaliseren en de behoefte om een gezamenlijke werkwijze neer te zetten bij de realisatie van projecten.

Het samenhangende thema wat deze vier aanleidingen bindt betreft projectmanagement. Momenteel is er binnen Ingenieursbureau Amsterdam niet één projectmanagementwijze die uniform als vertrekpunt wordt gebruikt bij de inrichting van projectteams. Het ontbreken hiervan kan leiden tot gedoe in projecten en negatieve berichtgeving in de media. De meest gebruikte projectmanagementmethode bij publieke opdrachtgevers in Nederland is het Integraal ProjectManagement (IPM) model. Dit model borgt vijf thema's die noodzakelijk zijn om een project succesvol te kunnen realiseren. Namelijk de thema's 'Contractmanagement (CM)', 'Technisch Management (TM)', 'Omgevingsmanagement (OM)', 'Projectbeheersing (PB)' en 'Integraal Projectmanagement (PM)'. Aansluiting wordt gemaakt bij deze methode. Het doel van *de Opgave* luidt daarom dan ook "Het toepassen van het IPM-gedachtegoed binnen het Ingenieursbureau van de gemeente Amsterdam".

Vanuit deze aanleiding en analyse zijn met behulp van werksessies zes conceptuele componenten geformuleerd behorend bij een Amsterdamse vorm van het IPM-gedachtegoed. De kern van deze componenten betreft dat uitgegaan wordt van vijf werkvelden (dus niet perse vijf rollen/functies), dat onderscheid gemaakt wordt in type projecten (dus niet één standaard model voor alle projecten), dat het project als uitgangspunt wordt genomen bij teamsamenstelling (dus niet vanuit afdeling of dienst samenstellen), dat het begrip 'rolhouder per werkveld' het uitgangspunt is (dus niet allemaal 'managers' per project) en dat bundelen van projecten een kans is (maar dat het bundelen geen doel op zich is gekoppeld aan IPM). Naast deze zes conceptuele componenten zijn er ook vijf aandachtscategorieën geformuleerd, op basis van de werksessies, behorende bij de toepassing van het IPM-gedachtegoed in Amsterdam. De kern hiervan is dat er geen grote IPM-cursus komt, dat er aandacht moet zijn voor de zachte kant van het projectmanagement, dat er dwarsverbanden tussen de 17 teams worden gelegd, dat uitgegaan wordt van een organische toepassing van het IPM-gedachtegoed en dat groepsmanagers een IPM-werkveld adopteren. Deze conceptuele componenten en aandachtspunten zijn samen met de aanleiding en analyse vastgesteld door directie en management van het Ingenieursbureau.

Vanuit deze aanleiding, analyse en verbeelding is de verandering vormgegeven en in beweging gekomen. Hiervoor is een action learning programma opgesteld. De reden hiervoor is meerledig. Enerzijds komt dit voort uit de componenten 'er komt geen grote IPM-cursus' en 'uitgegaan wordt van een organische toepassing'. Anderzijds wordt middels het programma met name gericht op de 'circa 80% die wel willen veranderen en dat een veelgehoorde wens is 'laten we vooral beginnen en niet stapels rapporten schrijven'. Middels het action learning programma is een kader gecreëerd waarbinnen de verandering kan plaatsvinden. Dit programma wordt aangejaagd en gemonitord door een kernteam met hierin medewerkers afkomstig uit de verschillende IPM-werkvelden. Het programma bestaat uit acht hoofdonderdelen. Voorbeelden hiervan zijn het uitrollen van een communicatiestrategie, het opzetten van programma's per werkveld op basis van huidige stand van zaken per werkveld en het monitoren van ervaringen van projectteams die conform het IPM-gedachtegoed werken.

Het action learning programma draait momenteel. De directeur van het Ingenieursbureau heeft hiervoor het 'plan van aanpak' gepresenteerd op Intranet. Daarnaast zijn per werkveld werkgroepen actief die programma's opstellen om de werkvelden verder te brengen. Met deze acties wordt gewerkt aan het met minder gedoe realiseren van infrastructurele projecten in Amsterdam.

## Context

Voorliggende rapportage betreft het concept eindresultaat van *de Opgave*. Het is opgebouwd als een vierluik en bestaat uit de hoofdstukken aanleiding, analyse, verbeelding en verandering. Voorafgaand aan deze context is een managementsamenvatting opgenomen. Auteur is Elian Ineke, deelnemer aan het kernprogramma 2013-2015 van Neerlands diep en projectmanager bij het Ingenieursbureau van de gemeente Amsterdam. Doel van *de Opgave* is dat deelnemers van het kernprogramma laten zien hoe zij verkregen inzichten toepassen bij een vraagstuk uit de eigen praktijk en om daarnaast hun eigen organisatie iets tastbaars terug te geven van de opgedane kennis bij Neerlands diep.

## Aanleiding

"Metro voor niets vijf weken dicht", "Werk aan IJtunnel deels stilgelegd vanwege ruzie" en "Waarschijnlijk uitstel renovatie Utrechtsestraat". Dit zijn voorbeelden van krantenkoppen over de bouw van infrastructurele projecten in Amsterdam. Berichtgeving hierover is regelmatig negatief. Dit raakt mij, zowel als projectmanager van de gemeente als inwoner van de stad Amsterdam. Realisatie van grote projecten moet én kan beter is mijn persoonlijke overtuiging. Vanuit deze overtuiging werk ik dagelijks met passie aan de ontwikkeling van deze stad.

Naast deze negatieve krantenkoppen zijn er drie hieraan gerelateerde aanleidingen om 'iets' te doen in het kader van *de Opgave*. Deze aanleidingen betreffen:

- De toename van complexiteit van projecten (in Amsterdam). Dit komt onder andere door [a] verbreding van inkoopmethodes en grotere diversiteit contractvormen, [b] media en omgeving die dichter op de projecten zitten, [c] projecten die vaker in samenwerking met de omgeving tot stand komen en [d] toename van technisch complexe inpassingsprojecten in de bestaande stad;
- De behoefte van Ingenieursbureau Amsterdam (later ook IB genoemd in dit document), sinds 1 januari 2015 lead buyer fysiek domein binnen de gemeente Amsterdam, om net als andere publieke opdrachtgevers verder te professionaliseren;
- De behoefte van IB<sup>1</sup> om een gezamenlijke werkwijze neer te zetten bij de realisatie van projecten. Dit gezien vanuit [a] het Ingenieursbureau (onder andere vanwege kennis- en loopbaanontwikkelingen), [b] de gemeente Amsterdam (onder andere vanwege samenwerking met overige gemeentelijke organisatieonderdelen) en [c] extern (onder andere vanwege de relatie met marktpartijen).

## Analyse

Vanwege bovenstaand genoemde aanleidingen is een 'iets' noodzakelijk (b.v. een interventie / een nieuwe werkwijze) om het 'gedoe' met betrekking tot de realisatie van infrastructurele projecten in Amsterdam te reduceren. De speelruimte die ik heb om 'iets' aan dit 'gedoe' te doen is afgebakend tot het Ingenieursbureau van de gemeente Amsterdam. Dit in het kader van *de Opgave* van Neerlands diep.

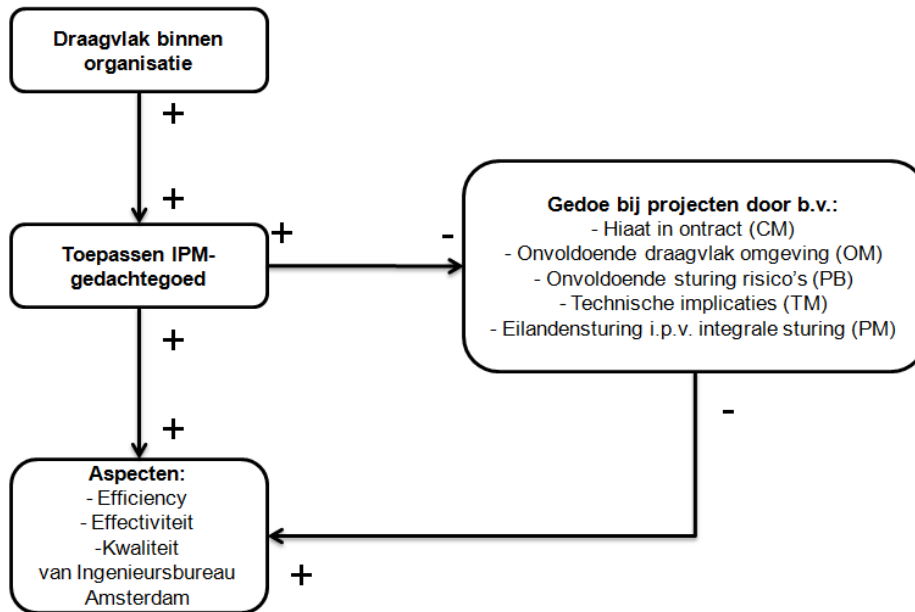
Het samenhangende thema wat de aanleidingen bindt betreft projectmanagement. Anders geformuleerd, er is behoefte aan uniform en professioneel projectmanagement. Volledig geformuleerd betreft het doel 'het komen tot een gezamenlijke projectmanagementwijze binnen het IB voor infrastructurele projecten'. Momenteel is er binnen het IB namelijk niet één projectmanagementwijze die uniform als vertrekpunt wordt gebruikt bij de inrichting van projectteams. Het ontbreken hiervan kan leiden tot gedoe in projecten. Dit bijvoorbeeld omdat onvoldoende oog is voor de omgeving, het contract niet volledig genoeg is of dat er technische implicaties optreden. Dit met negatieve media-aandacht tot gevolg. Geen van de betrokken stakeholders, of het nu opdrachtgever, opdrachtnemer, bewoner of projectteamlid is, wordt hier gelukkig van. De basishouding van iedereen is namelijk het in goede sfeer realiseren van complexe projecten met positieve aandacht als resultaat.

De meest gebruikte projectmanagementmethode bij publieke opdrachtgevers in Nederland is het Integraal ProjectManagement (IPM) model. Dit model borgt vijf thema's die noodzakelijk zijn om een project succes te kunnen realiseren. Namelijk de thema's 'Contractmanagement (CM)', 'Technisch Management (TM)', 'Omgevingsmanagement (OM)', 'Projectbeheersing (PB)' en 'Integraal Projectmanagement (PM)'. De wens van directeur Ingenieursbureau Amsterdam is om qua projectmanagementrichting/methode aan te sluiten bij deze meest gebruikte richting/methode ('gedachtegoed' genoemd). Dit onder andere vanwege uitwisselingsmogelijkheden van kennis en personeel en om aan te sluiten bij deze gemeenschappelijke taal. Daarom staat het IPM-gedachtegoed centraal in *de Opgave* om iets te doen aan 'het gedoe' rondom infrastructurele projecten in Amsterdam. Hierbij is bewust gekozen om niet het IPM-model maar het IPM-gedachtegoed centraal te stellen. Dit aansluitend op het doel, het reduceren van gedoe bij projecten.

---

<sup>1</sup> Per 1 januari 2015 is Ingenieursbureau Amsterdam circa twee maal zo groot in omvang (momenteel circa 700 fte) vanwege uitgevoerde gemeentelijke reorganisatie. Vanaf deze datum is Ingenieursbureau Amsterdam ook lead buyer in het fysieke domein.

"Het toepassen van het IPM-gedachtegoed binnen het Ingenieursbureau van de gemeente Amsterdam" luidt in één zin het doel van *de Opgave*. De samenhang tussen aanleiding/probleem en oplossing/*de Opgave* is uiteengezet in figuur 1. Hierin is te zien dat bij meer draagvlak in de organisatie het toepassen van het IPM-gedachtegoed eenvoudiger is. Deze wisselwerking is gehanteerd bij de vormgeving van het IPM-gedachtegoed (zie genoemde werksessies in de paragraaf verbeelding). Daarnaast is in het figuur te zien dat bij het meer toepassen van het IPM-gedachtegoed de projectoverstijgende efficiency, effectiviteit en kwaliteit van het IB toeneemt. Tot slot is weergegeven dat bij het meer toepassen van het IPM-gedachtegoed het 'gedoe bij projecten afneemt. Onderliggende reden hiervan is dat de kwaliteit van de werkvelden Contract, Omgeving, Projectbeheersing, Techniek en Projectmanagement toeneemt waardoor het overall resultaat verbetert.



Figuur 1: Onderzoeksopgave

### Verbeelding

Vanuit de aanleiding en analyse is gestart met het komen tot conceptuele componenten/bouwstenen behorend bij een Amsterdamse vorm van het IPM-gedachtegoed. Stap één hierbij waren werksessies met diverse (kleine) groepen teamleiders. De zeventien teamleiders van het IB zijn onderverdeeld in de drie werksessies: 'Projectmanagement-teams', 'Inkoop en ondersteuning-teams' en 'Technisch advies Asset- en Maaiveld-teams'. In deze werksessies zijn met name groepsgesprekken gevoerd over beelden, verwachtingen en ervaringen met IPM. Daarnaast is gesproken over waar ontwikkelingen gezien worden en waar (urgente) aandachtspunten liggen. Naast deze werksessies zijn gesprekken gevoerd met de directeur en de adjunct directeur van het Ingenieursbureau. Laatstgenoemde is samen met een teamleider de opdrachtgever van *de Opgave*.

Parallel aan deze werksessies en gesprekken is een kernteam 'toepassen IPM-gedachtegoed' samengesteld. Dit met als doel het voorbereiden van toekomstige uitrol van het IPM-gedachtegoed. Dit kernteam is vanuit een matrix-vorm samengesteld. Het vormt enerzijds een afspiegeling van de verschillende bloedgroepen van het Ingenieursbureau (voormalig dienst Infrastructuur, Ontwikkelingsbedrijf, Stadsdelen en Ingenieursbureau) anderzijds is dit gekoppeld aan werkvelden waarin men actief is (Contracten, Techniek, Projectbeheersing, Omgeving en Projectmanagement). Hierdoor worden zowel het organiseren van tegenspraak als het verbinden van invalshoeken georganiseerd aan één tafel. Dit als parallel aan het IPM-gedachtegoed. Een divers gemêleerd, enthousiast en kritisch kernteam 'toepassen IPM-gedachtegoed' bestaande uit acht personen is hiervan het resultaat.

Uit de verschillende werksessies, gesprekken en bijeenkomsten zijn zes conceptuele bouwstenen/componenten gedestilleerd behorend bij de Amsterdamse vorm van het IPM-gedachtegoed. De reden voor deze werkwijze, het formuleren van conceptuele bouwstenen/componenten, komt voort uit de diverse bijeenkomsten. Hieruit bleek dat er veel denkbeelden, vooroordelen en veronderstellingen zijn behorend bij IPM die niet stroken met het gedachtegoed. Dit verbaasde mij als enthousiast 'IPM-gebruiker'. Ik had verwacht (mogelijk was het meer een wens-gedachte) dat vanuit het management reeds een breder completer beeld van IPM bekend was. Een veel gehoorde behoefte was de formulering van een gezamenlijk

vertrekpunt aansluitend op een gemeenschappelijke taal over wat verstaan wordt onder de Amsterdamse vorm van het IPM-gedachtegoed. In figuur 2 zijn de zes conceptuele componenten/bouwstenen uiteengezet als resultante van de verschillende bijeenkomsten. Vervolgens zijn deze componenten nader toegelicht.

Nr.	Component/bouwsteen
I	Gezamenlijke werkwijze projectmanagement neerzetten
II	Uitgaan van werkvelden (soms rollen, geen taken)
III	Maak onderscheid in type projecten
IV	Project als uitgangspunt voor projectorganisatie, niet dienst
V	Begrip 'manager' sluit veelal niet aan op type werkzaamheden
VI	Bundelen van projecten is een kans maar geen doel op zich

Figuur 2: Conceptuele componenten/bouwstenen

Component I: het doel is een gezamenlijke werkwijze projectmanagement/samenwerking neerzetten

Het IPM gedachtegoed is een middel en geen doel. Dit eerste component betreft de 'oerbasis' van het IPM-gedachtegoed en sluit aan op de aanleiding en analyse eerder vermeld in *de Opgave*. Het doel is het neerzetten van een gezamenlijke werkwijze projectmanagement bij het IB waardoor het gedoe rondom realisatie van infrastructurele projecten wordt gereduceerd. Dit IPM-gedachtegoed, de zes conceptuele componenten, zijn hierbij een kader en geen keurslijf. De IPM-werkvelden zijn een goed hulpmiddel om vanuit de tien verschillende werelden<sup>2</sup> (met functies en de behorende verwachtingen) weer tot één gemeenschappelijke taal te komen. Uiteindelijk leidt dit projectoverstijgend tot efficiency en het gericht ontwikkelen van medewerkers om de doelen uit de missie en visie van het IB waar te maken.

Component II: uitgaan van werkvelden (soms rollen, geen functies)

Bij een project hoort een pakket aan taken. Het succesvol gecombineerd uitvoeren van deze taken dient te leiden tot een geslaagd project. Deze taken worden vanuit het IPM-gedachtegoed belegd binnen een projectteam waarin de vijf IPM-werkvelden geborgd zijn. Een werkveld (Techniek, Contract, Omgeving, Projectbeheersing en Projectmanagement) is een combinatie van bepaalde taken. De manier waarop de taken en werkvelden worden belegd is afhankelijk van het type project (zie component III) en betrokken gemeentelijke partijen (zie component IV). Per project is het dus maatwerk en moeten hierover expliciete afspraken worden gemaakt. Vanuit medewerkers gezien biedt dit kansen om zich in één of meer werkvelden en vervolgens rol(len) te specialiseren en professionaliseren. Nadrukkelijk wordt er niet vanuit gegaan dat iedere medewerker één rol of één functie krijgt waaruit gekozen dient te worden<sup>3</sup>. Samengevat: uitgegaan wordt van 'werkvelden' en soms rollen, het gaat niet over functies.

Component III: maak onderscheid in type projecten

Bij de toepassing van de IPM-werkvelden wordt onderscheid gemaakt naar type project. Het is niet mogelijk om op een dogmatische wijze één standaard IPM-organisatiemodel voor alle projecten verplicht te stellen (zie voetnoot 3). De variëteit van projecten binnen het Ingenieursbureau is hiervoor namelijk te groot. Van trottoir tot tunnel wordt immers gerealiseerd. In eerste instantie wordt op basis van de verschillende werksessies gedacht aan de volgende categorieën [a] beheer en onderhoudsprojecten [b] gebiedsgerichte projecten zoals herinrichtingen openbare ruimte en gebiedsontwikkelingsprojecten en [c] grote reconstructies van het hoofdwegennet en overige grote infrastructurele projecten. Het doel is om per categorie een 'IPM-vertrekmodel' te formuleren. Dit sluit aan op de geuite behoefte in de werksessies.

Component IV: project als uitgangspunt voor projectorganisatie en niet afdeling of dienst als uitgangspunt

Afhankelijk van het type project vult het IB de verschillende werkvelden in. Bij het ene project kan dit betekenen dat het IB alle werkvelden rondom het IPM gedachtegoed invult. Bij een ander project kan dit betekenen dat het IB een deel van de werkvelden invult en dat anderen werkvelden zijn belegd bij bijvoorbeeld het Projectmanagementbureau, Stadsdeel of Bedrijfsvoering. Uitgangspunt is dat het project hierbij altijd centraal staat.

<sup>2</sup> De 10 werelden betreffen de 10 organisaties die per 1 januari 2015 zijn samengevoegd tot Ingenieursbureau Amsterdam.

<sup>3</sup> Bij de toepassing van IPM binnen de voormalige dienst Infrastructuur van de gemeente was het vertrekpunt dat iedere medewerker één rol kreeg en dat ieder project (onafhankelijk van type project) werd aangestuurd door een IPM-team met vijf teamleden.

#### Component V: Het begrip 'manager' sluit veelal niet aan bij de type werkzaamheden

Bij het oorspronkelijke IPM-model wordt uitgegaan van vijf managers. Namelijk Projectmanager, Contractmanager, Technisch Manager, Omgevingsmanager en Manager Projectbeheersing. Deze naamgeving sluit niet altijd aan op de type werkzaamheden die verricht worden bij het Ingenieursbureau. Afhankelijk van de grootte en van het type projecten kunnen de werkzaamheden namelijk variëren tussen produceren, controleren en coördineren. Daarom wordt voorgesteld om de volgende rolhouders-namen per werkveld te hanteren 'Rolhouder Techniek', 'Rolhouder Contract', 'Rolhouder Omgeving', 'Rolhouder Projectbeheersing' en 'Projectmanager'. In grote projecten kunnen de rolhouders coördinerend optreden en zijn ze eindverantwoordelijk binnen hun werkveld, bij kleine projecten ligt de nadruk op 'doen'. Deze andere naamgeving sluit ook beter aan bij het verwachtingspatroon van opdrachtgevers binnen Amsterdam.

#### Component VI: Bundelen van projecten is een kans maar geen doel op zich

Vanuit verschillende invalshoeken gezien kan het interessant zijn om projecten te bundelen. Bundeling kan plaatsvinden op basis van het type projecten (bijvoorbeeld meerdere soortgelijke onderhoudsprojecten) of locatie van de projecten (bijvoorbeeld meerdere projecten in één buurt). Hiermee kan met één IPM-achtig team een bundeling van projecten uitgevoerd worden. De voordelen die hiermee samenhangen kunnen zijn [a] verhoging kwaliteit doordat één 'zwaarder' projectteam met meerdere rolhouders verschillende projecten realiseert [b] verhoging efficiency doordat bijvoorbeeld in één projectteamvergadering een IPM-team verschillende projecten kan behandelen. Echter, bundeling van projecten rondom een IPM-team moet geen doel op zich zijn.

Uit de verschillende bijeenkomsten is naast de zes conceptuele componenten/bouwstenen (I t/m VI) ook informatie opgehaald over het toepassen<sup>4</sup>. In figuur 3 zijn de componenten/bouwstenen uiteengezet behorend bij het (toekomstig) toepassen van het IPM-gedachtegoed. Vervolgens zijn de componenten nader toegelicht.

Nr.	Component/bouwsteen
VII	Geen grote IPM-cursus
VIII	Aandacht voor zachte kant van projectmanagement
IX	Leg dwarsverbanden tussen alle IB-teams
X	Organische toepassing IPM
XI	Management: adopteer een IPM-taakveld + ambitie toe te passen

Figuur 3: Aandachtspunten bij toepassen

#### Component VII: Geen grote IPM-cursus

Bij het toepassen van het IPM-gedachtegoed werkt Ingenieursbureau Amsterdam toe naar een gezamenlijke werkwijze projectmanagement. Dit betekent niet dat op moment X alles anders gaat. Er wordt dan ook geen grootschalige IPM-cursus georganiseerd. De hoeveelheid en type taken / werkvelden die ingevuld moeten worden om projecten succesvol te realiseren blijven immers hetzelfde. Vanuit kennisontwikkeling wordt wel per werkveld een beoogd training / intervisie / cursus aanbod samengesteld op basis van grootste urgentie. Projectbeheersing, contractmanagement (specifieke tot algemene basis kennis) en techniek functioneel kunnen specificeren & kunnen inkopen zijn hierbij de grootste prioriteiten blijkt uit de werksessies.

#### Component VIII: Aandacht voor de zachte kant van projectmanagement

Binnen het IB staat vakmanschap voorop. Kijkende naar de vereisten van een succesvol IPM-team is vakmanschap per werkveld één aspect, dit kan echter niet zonder de zachte kant van het projectmanagement. Ofwel, het gaat ook om feedback, leerdoelen, gesprekstechnieken, best practices, verantwoordelijkheidsgevoel etc. Essentieel is dat een IPM-team een 100% gezamenlijk verantwoordelijkheidsgevoel heeft over het gehele project. De basis van een succesvol team is onderling vertrouwen en elkaar aanspreken wanneer noodzakelijk. Het IPM-model is hierbij een bruikbaar hulpmiddel. Aanbod van begeleiding en coaching is voor een succesvolle ontwikkeling van belang.

#### Component IX: Leg dwarsverbanden tussen alle 17 teams van het IB

De 17 teams binnen het IB zijn deels op windrichting georganiseerd en deels op specialisme. Dit houdt in dat de vijf verschillende IPM-werkvelden verdeeld zijn over/in de verschillende teams. Voor de ontwikkeling van medewerkers op de verschillende werkvelden zijn dwarsverbanden tussen teams op werkveldniveau interessant. Hiermee kan op een inhoudelijke, eenvoudige en laagdrempelige methode kennisuitwisseling

<sup>4</sup> Vanuit framing is ervoor gekozen het woord 'implementeren' niet te gebruiken

plaatsvinden waarmee invulling wordt gegeven aan zowel een kennis- als een netwerkorganisatie. Hierdoor kunnen er op werkveld kennisclusters ontstaan. De kennisclusters kunnen binnen de werkvelden onderverdeeld worden naar bijvoorbeeld discipline (b.v. gebiedsontwikkeling binnen het werkveld Techniek of planvorming binnen het werkveld Projectmanagement). Vertrekpunt hierbij zijn kleine (circa 10 personen) kennisclusters.

#### Component X: Organische toepassing IPM

Naast bovengenoemde meer planmatige bouwstenen moet het toepassen van het IPM-gedachtegoed ook 'groeien'. Hierbij is het belangrijk dat verbinding gemaakt wordt met ontwikkelingen binnen het Ingenieursbureau en kansen te benutten om IPM te faciliteren en in te spelen op urgente behoeften. Onderdelen hierbinnen zijn bijvoorbeeld dat bij de start van nieuwe projecten aantoonbaar gemaakt moet worden dat de vijf werkvelden ingevuld worden en dat de IPM-werkvelden bij functionerings- en beoordelingsgesprekken aan bod komt.

#### Component XI: Management: adopteer een IPM-werkveld (incl. mogelijke toepassing in een project)

De core-business van het IB is het voorbereiden/uitvoeren van ruimtelijke/infrastructurele projecten. Projecten staan dus centraal. Hieromheen moet een organisatie opgebouwd worden met een centrale plaats voor de IPM-werkvelden. In de verschillende werksessies is me de afstand opgevallen tussen het management en de projecten. Belangrijk vind ik echter dat iedereen in de organisatie feeling heeft met de projecten en bijbehorende IPM-werkvelden. Dit onder andere om de organisatie en werkvelden verder te ontwikkelen. Wanneer teamleiders en directieleden een IPM-werkveld adopteren en op een of andere manier in een project meedraaien, behorende bij het werkveld, wordt dit concreet ingevuld. Hiermee staat iedereen binnen het IB met zijn/haar voeten in de klei.

In deze *Opgave* zijn bovengenoemde componenten/bouwstenen 'zakelijk' onder elkaar opgesomd. Dit als uitkomst van meerdere werksessies waarbij soms vanuit 'emotie' werd gereageerd op vragen. Enkele voorbeelden van reacties bij groepsgesprekken over IPM zijn 'de proceskosten nemen enorm toe wanneer je gebruik maakt van IPM', 'in een IPM team wordt alleen maar vergadert terwijl het echte werk daar niet plaatsvindt' en 'in een IPM team zitten alleen procesmensen die geen verstand hoeven te hebben van het betreffende vak / werkveld'. Mooi hierbij vond ik dat iedereen zich vrij voelde om zijn / haar persoonlijke mening en beeld te delen zonder sociaal wenselijke uitspraken. Opvallend vond ik hierbij dat er veel sprake was van vooroordelen zonder echte feitelijke onderbouwing.

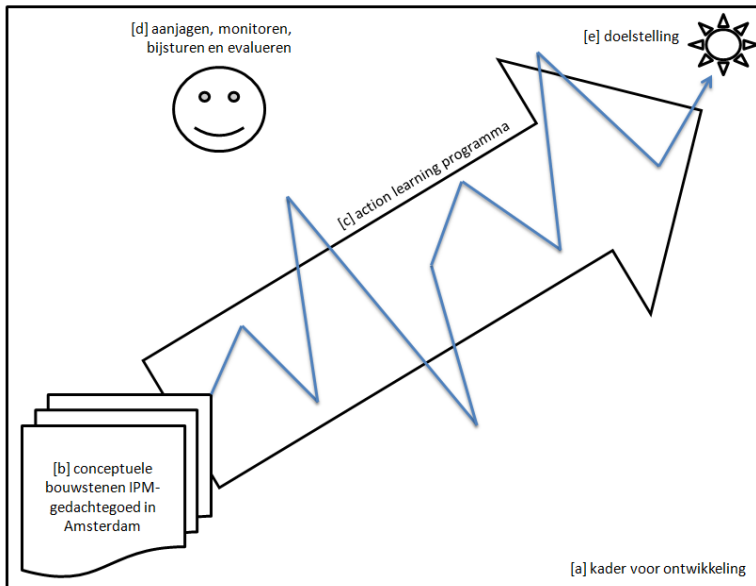
Nadat deze componenten/bouwstenen zijn geformuleerd (op basis van werksessies en gesprekken) en het IPM-kernteam is samengesteld (dwarsdoorsnede uit organisatie) is gestart met het vaststellen van deze basis. Dit heeft plaatsgevonden in vier brede overleggen binnen het IB, namelijk het kernteam IPM (juli), Directieoverleg (9 september), Ontwikkelagendaoverleg (24 september) en Managementoverleg (8 oktober). De besprekingen in deze overleggen hebben mij vertrouwen gegeven dat een basis draagvlak in de organisatie aanwezig is.

Doordat de componenten/bouwstenen tot stand zijn gekomen middels werksessies en gesprekken wordt veel door betrokkenen herkend. In het directieverslag staat bijvoorbeeld "Met het commitment van de directie op deze punten (opmerking: de vertrekcomponenten) is nu het moment aangebroken om het plan van aanpak verder te gaan brengen in de organisatie. Er zijn ook een aantal aanvullende componenten (opmerking: de aandachtspunten) benoemd bij de implementatie. Ook hier kan de directie zich in vinden." In het managementoverleg is gedeeld "Complimenten voor de zorgvuldige en herkenbare omschrijving van het IPM-gedachtegoed". Daarnaast heeft het merendeel van de groepsmanagers een werkveld 'geadopteerd' om zo vanuit management feeling te hebben met stand van zaken van betreffend werkveld (zie ook pagina 7). Deze bijeenkomsten hebben mij dan ook een goed gevoel gegeven. Waar betrokkenen bij de eerste werksessies op mij wantrouwend overkwamen waar het gaat om IPM, of waarbij onjuiste beelden waren, was dit bij de tweede ronde grotendeels verdwenen. Hiermee is een mooie basis gelegd om op voort te bouwen.

## Verandering

### Basismodel van de verandering

Nu de aanleiding, analyse en verbeelding worden herkend en gedeeld is het tijd voor verandering. Deze verandering vindt plaats vanuit de zes conceptuele Amsterdamse IPM-bouwstenen en vindt plaats met behulp van de vijf aandachtspunten. Hiervoor is een action learning programma opgesteld. Het basismodel van deze verandering is weergegeven in figuur 4.



Figuur 4: Basisprincipe action learning programma toepassen IPM-gedachtegoed:

[a] kader voor ontwikkeling: Amsterdamse infrastructuurprojecten

[b] conceptuele bouwstenen IPM-gedachtegoed in Amsterdam: zie figuur 2

[c] action learning programma: zie pagina 7-9

[d] aanjagen, monitoren, bijsturen en evalueren: kernteam IPM-gedachtegoed

[e] doelstelling: pagina 1-2

De reden voor dit action learning programma is drieledig. De eerste reden komt voort uit de componenten/bouwstenen VII (geen grote IPM-cursus) en X (organische toepassing) wat draagvlak heeft in de organisatie. Dit onder andere naar aanleiding van (negatieve) ervaringen bij de voormalige dienst Infrastructuur van de gemeente<sup>5</sup> waar wel op één moment alles anders is georganiseerd. De tweede reden komt voort uit beweegredenen van de directeur van het IB 'richt je vooral op de 80/90% die wel willen veranderen en voorkom energieverlies door teveel energie te steken in de 10/20% die niet willen veranderen'. De derde reden is gekoppeld aan een veel gehoorde wens binnen het Ingenieursbureau 'laten we vooral beginnen en niet stapels rapporten schrijven'. Wel is er behoefte aan een kader waarbinnen het 'beginnen' kan plaatsvinden.

In het voorliggend rapport is uiteengezet [a] het kader waarbinnen, [b] op basis van de conceptuele bouwstenen, [c] middels het benoemde action learning programma [e] richting welk doel de verandering gaat plaatsvinden en [d] hoe het aanjagen, monitoren, bijsturen en evalueren is vormgegeven.

### Action learning programma

Het action learning programma (onderdeel C uit figuur 4) bestaat uit de volgende acht hoofdonderdelen:

- Uitvoeren basisinventarisatie huidige status per werkveld (oktober 2015)
- Opzetten programma per werkveld (november 2015)
- Ophalen ervaringen bij publieke opdrachtgevers (Q4 2015 - Q1 2016)
- Uitrollen communicatiestrategie (Q4 2015 - Q1 2016)
- Monitoren ervaringen bij IPM-teams (Q4 2015 - Q1 2016)
- Opstellen IPM-basismodellen per projectsoort (Q1 2016)
- Borggen voortgang door kernteam en opdrachtgever (Q4 2015 - Q1 2016)
- Opstellen action learning programma ten behoeve van fase 2 (Q1 2016)

Deze action learning programma onderdelen zijn beschreven op de pagina's 7 en 8.

<sup>5</sup> Per 1 januari 2015 is een deel van de voormalige dienst Infrastructuur onderdeel van het Ingenieursbureau



### Action learning > onderdeel 'uitvoeren basisinventarisatie per werkveld'

Momenteel wordt per IPM-werkveld een basisinventarisatie gemaakt. Dit houdt in dat per werkveld door een subgroep (met minimaal 1 deelnemer van het kernteam en werknemers actief in het werkveld) de volgende inventarisatie wordt opgesteld met daarin een omschrijving van het werkveld, omschrijving van de thema's behorende bij het werkveld en een omschrijving van de stand van zaken van het werkveld.

### Action learning > onderdeel 'programma per werkveld'

Op basis van deze inventarisaties wordt een action learning programma per werkveld opgesteld. Onderdelen hiervan zijn een omschrijving van de gewenste ontwikkelrichting per werkveld en invulling van hieraan gekoppelde acties. Dit kunnen bijvoorbeeld subthema's<sup>6</sup> per werkveld zijn of het opzetten van gewenste kennisclusters. In figuur 5 zijn de 18 teams van het Ingenieursbureau (circa 700 fte) weergegeven. De IPM-werkvelden zijn verdeeld over/in deze teams. Vanuit de gehouden werksessies is behoefte geuit dat er dwarsverbanden tussen deze teams worden gelegd op IPM-werkveldniveau.



Figuur 5: Organogram Ingenieursbureau Amsterdam

### Action learning > onderdeel 'ophalen van ervaringen publieke opdrachtgevers'

Het derde onderdeel van het action learning programma betreft het voeren van gesprekken met collega opdrachtgevers over ervaringen elders met het toepassen van IPM en reflecteren op het plan van aanpak van het IB. In eerste instantie wordt gesproken met Rijkswaterstaat, Provincie Noord-Holland, Gemeente Den Haag en Waterschap Hollands Noorderkwartier.

### Action learning > onderdeel 'uitrollen communicatiestrategie'

Een communicatiestrategie behorende bij het toepassen van het IPM-gedachtegoed is opgesteld. De rode draad van deze strategie betreft de volgende drie stappen:

- Stap 1: berichtgeving vanuit directie middels diverse kanalen (a) dat IPM-gedachtegoed toegepast gaat worden, (b) de bouwstenen/componenten die de basis vormen van het IPM-gedachtegoed en (c) dat door het kernteam komende periode gewerkt wordt aan verdere uitrol van het IPM-gedachtegoed;
- Stap 2: ervaringen delen met verschillende methoden (van zeepkist bijeenkomst tot intervisiebijeenkomsten) volgens het olievlekmodel;
- Stap 3: het inrichten van een Intranet-pagina met hierop informatie over IPM-gedachtegoed, samenstelling kernteam, basisdocumenten, voortgang, verhalen, etc.

<sup>6</sup> Uit inventarisatie is de wens gekomen om kleine groepen (circa 10 personen) centraal te stellen per werkveld voor o.a. kennisdelen zodat veel interactie kan plaatsvinden.



### Action learning > onderdeel 'monitoren ervaringen bij IPM-teams'

Door het kernteam wordt gevolgd wat de ervaringen zijn bij teams die reeds werken conform het IPM-gedachtegoed en teams die gaan werken conform het IPM-gedachtegoed. Dit met als doel het monitoren van positieve en negatieve ervaringen en het mogelijk oplossen van belemmeringen. Daarnaast kunnen nieuwe teams kennismaken met bestaande teams om ervaringen te delen.

### Action learning > onderdeel 'opstellen IPM-basismodellen per projectsoort'

Als invulling van component III (maak onderscheid in type projecten) worden door het kernteam drie IPM-basismodellen opgesteld. Reden hiervoor is het bieden van een vertrekpunt bij het inrichten van de projectteams.

### Action learning > onderdeel 'borgen voortgang door kernteam en opdrachtgever'

Bovengenoemde acties dienen gevolgd te worden. Dit om de voortgang te bewaken en bij te sturen indien noodzakelijk. Het kernteam, wat tweewekelijks samenkomt, is hiervoor het centrale orgaan. Per werkveld vinden er werkveldoverleggen plaats voorgezeten door betreffend kernteamlid.

### Action learning > onderdeel 'opstellen action learning programma ten behoeve van fase 2'

Parallel aan bovenstaande acties dient, op basis van de ervaringen met het IPM-gedachtegoed in fase 1, een action learning programma ten behoeve van fase 2 opgesteld te worden. Met directie Ingenieursbureau is hiervoor reeds afgesproken dat de directie in december 2015 tussentijds geïnformeerd wordt over de voortgang van fase 1.

### **Slot**

Aankomende bij het slot van deze Opgave heb ik de Amsterdamse stadszender AT5 opstaan. *'Muntplein drie weken langer puinhoop door bouwblunder'* komt op tv voorbij. Geïnteresseerd zoek ik online naar verdere toelichting. *"Het is ontzettend balen. Fouten kunnen altijd gemaakt worden, maar dit is heel vervelend', aldus een woordvoerder van de gemeente"* lees ik met verbazing en schaamrood op de kaken. Dit is exact dé reden waarom ik werk, en blijf werken, aan verdere professionalisering bij de uitvoering van bouwprojecten vanuit een publieke opdrachtgever. In dit antwoord mis ik het eerder in deze Opgave genoemde 100% verantwoordelijkheidsgevoel binnen een IPM-team. Dit soort voorbeelden zijn nodig om het onderwerp IPM en de daarmee samenhangende professionalisering van het opdrachtgeverschap verder vorm te geven. De benoemde action learning acties kunnen dit proces versnellen binnen de genoemde kaders.

Bij het verder lezen van eerdere artikelen over dit project verschijnt er langzaam weer een glimlach op m'n gezicht. *"Chaos, wat een kutstad', moppert een Amsterdamse automobilist. 'Ik moet verderop op de Herengracht zijn'. Andere Amsterdammers kijken er niet meer zo van op. 'Ik wist het niet, maar boeien', vertelt een fietser. 'Ik moet nu zo om fietsen', vult een ander aan. 'Duurt dit drie maanden? O, dat is best snel!'"*. Stiekem smul ik van dergelijke arrogante, ongenueanceerde maar ook nuchtere reacties. Enerzijds moet het echt beter blijf ik oprecht vinden. Anderzijds zal de Amsterdammer altijd wat te mopperen hebben.

De afgelopen maanden heb ik een sneeuwbaaleffect ervaren bij het werken aan *de Opgave*. Directie, management en kernteam staan, in relatief korte tijd, achter de opgestelde basis van het Amsterdamse IPM-gedachtegoed. De vraag naar 'doorpakken' is groot. Het 'momentum' lijkt er te zijn. Deze redenen, aangevuld met energie die ik er van krijg, zetten mij ertoe aan om het geformuleerde action learning programma ook daadwerkelijk als trekker op te (blijven) pakken. Graag koppel ik Neerlands diep over circa een half jaar terug over het vervolg van *de Opgave*.