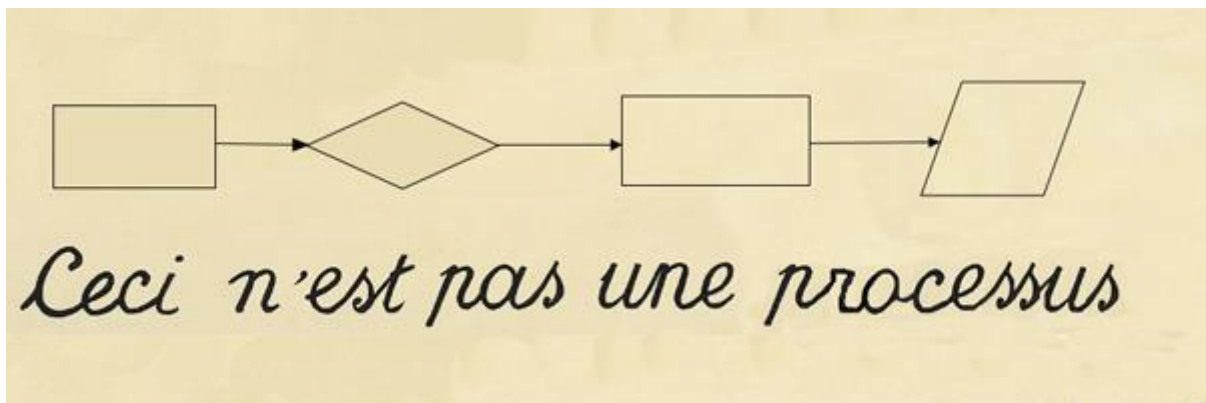


De opgave van Projectintake

Projectintake – Een Proces op zich



De Kwestie – Kernprogramma 2019 – 2021/2022 Neerlandsdiep

Ir. C.E. Krijnen

Begeleider: Drs. Joop Bos

Inhoud

Inhoud	1
1 Inleiding	2
2 Aanpak	4
3 Bevindingen Interviews	5
4 Analyse – Systeemdenken	6
4.1 De incidenten	6
4.2 Het Verloop	6
4.3 Scope en vraag	6
4.4 Patronen	6
4.5 Drijvende Krachten	7
4.6 Interventies	9
4.7 Review	10
5 Het Proces van Projectintake	11
5.1 Procesmanagement	11
5.1.1 Openheid	11
5.1.2 Veiligheid	11
5.1.3 Voortgang	12
5.1.4 Inhoud	12
5.2 Input voor de Interventie	12
5.3 Uitwerking Interventie (voorbeeld)	12
6 Implementatie, Bijvangst en Reflectie	15
6.1 Implementatie (Aanbeveling)	15
6.2 Bijvangst	15
6.3 Reflectie	15
Literatuurlijst	17
Bronvermelding	17
Bijlage 1 Lijst Geïnterviewden	18
Bijlage 2 Format Interviews Opdrachtgevers	19
Bijlage 3 Bevindingen Interviews	20
1. Oogst Interviews:	20
2. Deel Conclusies	22
Bijlage 4 Bijvangst: Bevindingen IPM	23
1. Bevindingen Interviews m.b.t. IPM:	23
2. Deelconclusies:	24
3. IPM binnen Gebiedsontwikkeling Amsterdam	24

1 Inleiding

Bij mijn kwestie ben ik begonnen met te onderzoeken of het mogelijk was om het IPM model toe te passen bij projecten van geringe- financiële omvang en/of complexiteit. Dit om vooral de voordelen en doelstelling van het IPM model overeind te houden maar tegen minder kosten dan gebruikelijk. Welke aanpassingen aan het model of concessies aan de doelstellingen van het IPM model zouden wellicht nodig zijn om dit te realiseren.

Dit laatste was vooral ingegeven door de weerstand van opdrachtgevers tegen het toepassen van het IPM model die in hun perceptie hoge kosten met zich mee brengt zeker in relatie tot de totale investeringen van de kleinere projecten.

Overigens was bovenstaande voor een groot deel gestoeld op aannames die maar gedeeltelijk onderbouwd konden worden. Uiteindelijk bleek er veel meer achter te zitten.

In een korte periode heb ik vrij veel opgeschreven over de aanleiding, probleemstelling en mogelijke oplossingsrichtingen. Met veel enthousiasme heb ik mijn eerste concept ingeleverd bij mijn begeleider.

Echter toen bleek dat er een reset nodig was en een heroriëntatie/herijking ten aanzien van de probleemstelling. Ik had verzuimd om het probleem wezenlijk te doorgronden. Mijn analyse en oplossingsrichtingen waren boven de oppervlakte blijven hangen.

Wat was het waar ik werkelijk buikpijn van had? Dat was toch vooral de mijn inziens soms hevige discussies tussen opdrachtnemer¹ en opdrachtgever² over de aanpak van een project die met veel negatieve energie gepaard gingen en die uiteindelijk maar ten dele een gewenste en gedeelde resultaat opleverde. Zodoende verschoof mijn vraag van een onderdeel van projectintake tot de meer fundamentele vraag:

Wat is er werkelijk aan de hand bij de ondervonden spanningen bij de projectintake tussen opdrachtgever en opdrachtnemer van een project? Hierbij is de eerste meetpunt van de resultaat van projectintake het bespreken van het eerste concept van het projectplan en de bijbehorende kostenplaatje (VAT of PEAT kosten³).

Bovenstaande heeft geresulteerd in een aanpassing van mijn onderzoeksvraag. Wat ik werkelijk wil weten is:

Wat is de oorzaak van de (fundamentele) verschil van inzichten van opdrachtgevers en opdrachtnemers bij het begin van een project, vooral ten aanzien van de PEAT kosten.

¹ Met opdrachtnemer wordt bedoeld in het algemeen de projectmanager/-leider en overige projectteammedewerkers (veelal IPM rolhouders)

² Met opdrachtgever wordt bedoeld de (interne) ambtelijk opdrachtgever binnen een overheidsorganisatie.

³ De kosten gemoeid met de inzet van het projectteam en de advies- en onderzoekswerkzaamheden die worden uitgevoerd (veelal door commerciële adviesbureaus) onder auspiciën van het projectteam zijn bekend als de VAT kosten, voorbereiding-, advies- en toezichtkosten of PEAT kosten, projectmanagement-, engineering-, advies- en toezichtkosten, afhankelijk van de organisatie waar het project wordt uitgevoerd.

Dit verder doortrekkend leidt dit tot de volgende sub-vragen:

- 1) Wat vindt een opdrachtgever belangrijk bij project intake?**
- 2) Waar kijkt een opdrachtgever vooral naar bij het projectplan en de bijbehorende offerte?**
- 3) Heeft het toepassen van het IPM model als uitgangspunt voor de projectorganisatie hierin een rol ?**

2 Aanpak

Om er achter te komen wat er werkelijk de hand is (“onderstroom”) heb ik een viertal interviews gehouden met verschillende opdrachtgevers (zie lijst geïnterviewden) binnen de gemeente Amsterdam. Deze interviews hebben veel waardevolle informatie opgeleverd ten aanzien van wat belangrijk is voor een opdrachtgever, de aanpak ten aanzien van projectintake en tevens waardevolle elementen die spelen in alle fasen van een project.

Verder heb ik aan de hand van de zeven stappen model van het Systeemdenken⁴ zoals beschreven door J. Schaveling et al de situatie van spanning tussen opdrachtgever en opdrachtnemer bij projectintake onderzocht en dit naast de resultaten van de interviews gelegd.

Op deze manier was het mogelijk om een aantal conclusies te trekken en op basis hiervan aanbevelingen te doen.

⁴ Bron: Schaveling, J. et al. (2012). *Systeemdenken*, blz. 71-98.

3 Bevindingen Interviews

In bijlage 3 is een groslijst van bevindingen weergegeven van de 4 interviews met opdrachtgevers. Belangrijke aspecten die naar voren komen uit de interviews zijn:

1. Betrek opdrachtnemer al bij de verkenning van de opgave (scope bepaling) – voor een aanscherping van de opdracht. (Keuze Projectmanager is dus vaak al eerder gemaakt)
2. Plan van aanpak is secundair. Het gaat om “het goede gesprek” tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Zie vorige punt.
3. Uitdaging voor opdrachtgever en opdrachtnemer is om buiten de kaders te denken van de standaard formats van de projectplannen.
4. Project en projectplan zijn dynamisch en een projectplan moeten soms geactualiseerd worden.
5. Aandacht gaat uit naar: aanpak, concrete resultaten, kwaliteit, projectorganisatie, prijs, prijs/kwaliteit enz.
6. Vooral opgave gestuurd werken wat betreft accenten: Soms is planning belangrijker, soms budget, soms kwaliteit, of is verbinding met de omgeving van groot belang.
7. Het moet niet sec over de investering gaan, maar de complete businesscase (Buca/MKBA) die er achter zit (exploitatiekosten, -opbrengsten B+O kosten) – Te gebruiken om elke fase van het project te monitoren. Hebben wij nog steeds het goede doel(en) voor ogen.
8. Er moet duidelijkheid zijn over hoe de governance is geregeld.
9. Zo duidelijke mogelijk afspraken over “wat” en “hoe” maken. Onrealistisch om te veronderstellen dat een projectplan exact aangeeft hoe zo project gaat lopen en of je exact weet hoeveel uurtjes iets kost. Er zit een bepaalde marge op. Vroegtijdig communiceren is van belang.
10. Vooral hoe heeft de opdrachtnemer laten zien dat zij de vraag begrijpen. Dit reflecteert op hoe ga je dat dan organiseren, hoeveel uren zijn dat dan, hoeveel mensen zet je er op. Op moment dat dat aansluit kan er gesproken worden over **tarieven en aantal uren**. Dit is echter in de marge. In een verkenningsfase zijn meer specialisten en strategische mensen nodig met een bepaald uurtarief. In uitvoeringsfase meer toezichthouders enz.
11. Heb je in je offerte aangetoond dat je de vraag van de opdrachtgever hebt begrepen. Heeft de opdrachtnemer het goed vertaald in de projectplan . **Betekent ook dat opdrachtgever scherp moet zijn op de vraag die gesteld wordt**. Dus niet een vraag over “de muur slingeren” en de opdrachtnemer zal het wel begrijpen.
12. Intakegesprek is wel van belang. Dit voor aanscherpen uitvraag waar opdrachtnemer een goed projectplan voor kan maken.
13. Projectorganisatie leidt vaak tot discussie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. De aanpak past niet bij de opgave. Er is een neiging om alles in uniformiteit te proppen. Een valkuil. Lastig om hier een balans in te vinden. **Flexibiliteit (maatwerk) versus Uniformiteit**.

4 Analyse – Systeemdenken

Om inzicht te krijgen welke mechanisme, of beter gezegd welk systeem treedt op bij de interactie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer bij projectintake heb ik de 7 stappen model van systeemdenken gebruikt.

4.1 De incidenten

Bij Projectintake stelt veelal de opdrachtnemer een kant en klaar projectplan op met bijbehorende offerte van de PEAT kosten. (Veelal wordt hierbij de inrichting van de projectorganisatie gebaseerd op het IPM model. Vervolgens wordt het projectplan als “kant en klaar” antwoord/product op de opgave van de opdrachtgever voorgelegd en besproken.

En dan begint het gedonder. De opdrachtgever is niet tevreden met de vertaling van de opgave, de kerstboom aan projectorganisatie en helemaal niet met de hiermee gemoede kosten.

Vervolgens gaat de opdrachtnemer weer aan de gang om het een en ander aan te passen en/of te beargumenteren waarom het toch zo moet. Vervolgens komt er weer een overleg waar min of meer de cyclus zich herhaalt waarbij de opdrachtgever tegen argumentatie inbrengt waarom het toch zo niet kan enz.

Met als resultaat dat bovenstaande “rituele dans” veel irritatie en energieverlies met zich meebrengt bij zowel opdrachtgever als opdrachtnemer en een enorm inefficiënt proces blijkt te zijn wat de uiteindelijk uitvoering van het project niet ten goede komt.

4.2 Het Verloop

Het is niet zo zinvol om in een grafiek aan te geven dat zowel bij opdrachtgever en opdrachtnemer het niveau van irritatie en ergernis (negatieve energie) bij elke interactie zoals hierboven aangegeven een stapje hoger zal klimmen op de “irritatieladder”.

4.3 Scope en vraag

Eigenlijk zijn de scope en de vraag gelijk aan de onderzoeksvraag, namelijk:

Wat is de oorzaak van verschil van inzichten van opdrachtgevers en opdrachtnemers bij het begin van een project, vooral ten aanzien van de PEAT kosten. Of plastische gesteld:

Waarom vechten opdrachtgever en opdrachtnemer elkaar zo de tent uit zonder dat het iets oplevert?

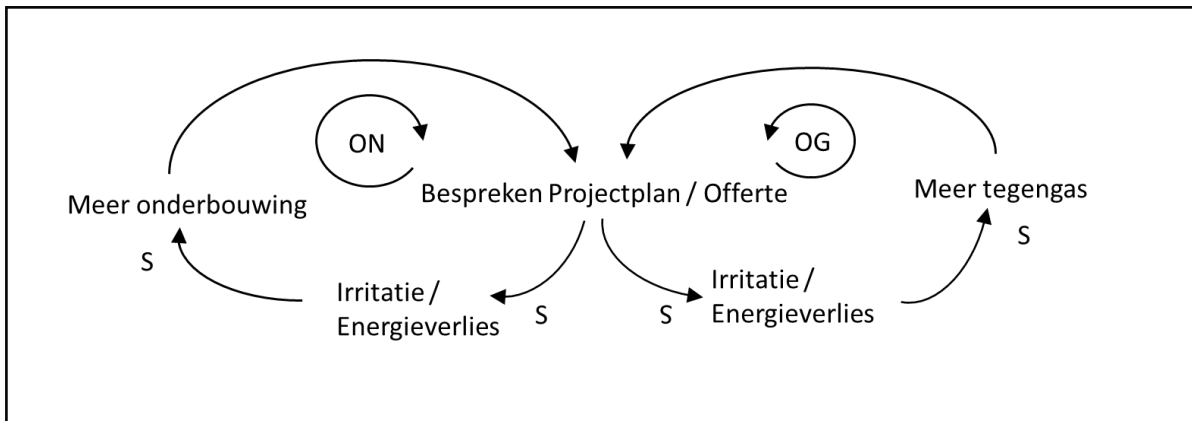
4.4 Patronen

In mijn zoektocht naar onderliggende patronen viel mij op dat wat er vaak gebeurt bij de interactie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer is het tegen elkaar opbieden met argumenten en tegenargumenten, nog meer munitie erbij halen om de een te overtuigen van het gelijk van de ander.

Analoog aan wat vaak gebeurt bij een informatieavond voor bewoners als de gemeente de plannen presenteert (door een vakman) en de bewoners, (terechte) bezwaren ter tafel brengen en dat in

plaats van dat de ambtenaar serieus probeert de bezwaren te adresseren steeds sterker gaat beargumenteren waarom het plan van de gemeente zo goed is. Hoe meer "gas", hoe meer tegengas. In plaats van goed luisteren en de-escalerend op te treden wordt er juist geëscaleerd.

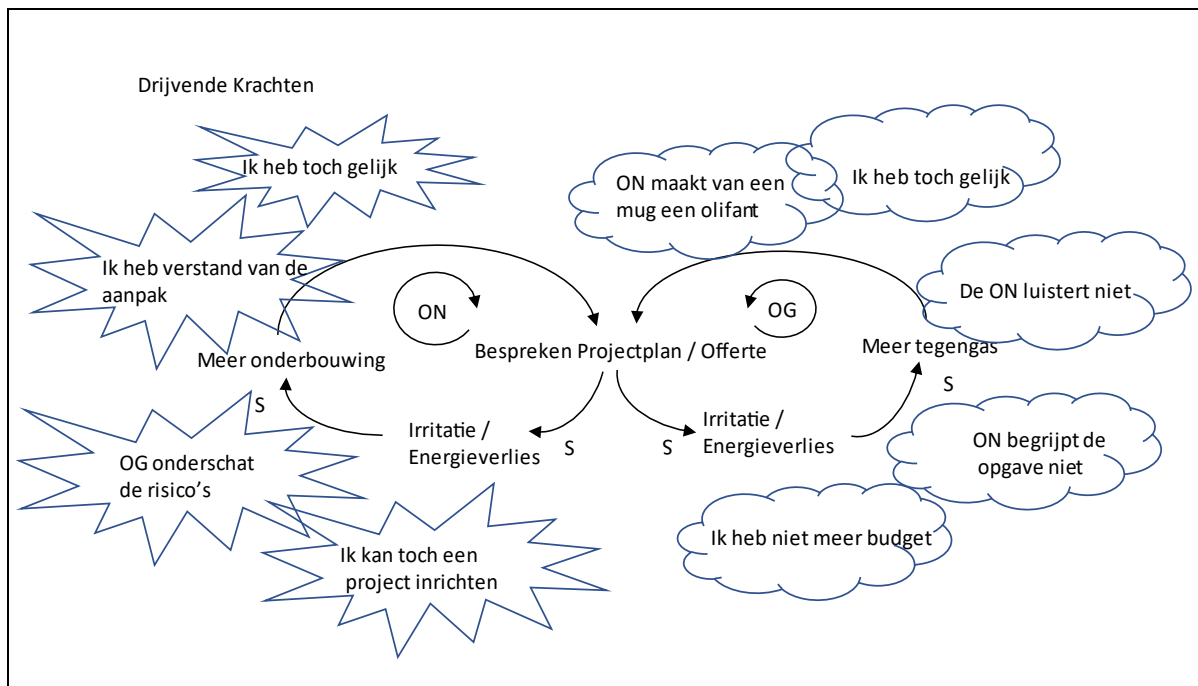
Hoewel er niet echt een competitie-element speelt tussen opdrachtgever en opdrachtnemer, althans niet bewust lijkt het patroon sterk op de archetype "Escalatie", "mijn oplossing is jouw nachtmerrie". Het een en ander is weergegeven in onderstaande figuur.



Figuur 4-1 Archetype Escalatie

4.5 Drijvende Krachten

De volgende stap bij het systeemdenken betreft het bepalen van de drijvende kracht die het systeem in stand houden. In onderstaande afbeelding zijn een aantal mogelijke drijvende krachten (denkbeelden) weergegeven aan de kant van zowel de opdrachtnemer als de opdrachtgever.



Figuur 4-2 Drijvende krachten

Bovenstaande afbeelding geeft goed weer wat de drijvende krachten zijn, of in dit geval de (denk)beelden c.q. percepties die beide actoren (van elkaar) hebben die het systeem in stand houden. Ook is duidelijk dat de escalatie (“twee kemphanen”) steeds verder zal toenemen in plaats van afnemen.

Wat hierbij vooral een rol speelt is het zogenoemde “gestold gedrag” (overtuigen, routines, beelden, procedures etc.). De opdrachtnemer bijvoorbeeld die de routines en procedures van projectintake gewoon uitvoert zoals hij gewend is om dit te doen, zonder werkelijk dieper naar de unieke opgave te kijken. En de soms vaak onbewuste overtuigingen die hierbij een rol spelen zoals het inrichten van een compleet IPM team voor alle soorten projecten, onafhankelijk van de fase of de complexiteit. Ook aan de kant van de opdrachtgever kan gestold gedrag een rol spelen. Hierbij kan worden gedacht aan overtuigingen en beelden van een overdreven kwaliteitsbewustzijn bij de opdrachtnemer (waarom een 9 als een 7 ook goed is) of het opstapelen van risico's op risico's waardoor het benodigd budget onnodig verhoogd wordt. Dit terwijl het juist rekening houden met reële risico's en het budgetteren hiervan laat zien dat er sprake is van robuuste projectmanagement. Kortom zowel opdrachtgever en opdrachtnemer hebben te maken met hun werelden (achterban) waardoor zij zich opstellen zoals zij zich opstellen bij projectintake. Het is goed dat beide zich dit realiseren.

Het OG-ON model is ook deels gebaseerd op het creëren van een spanning die uiteindelijk tot beter resultaten kan leiden. Echter op moment dat de spanning ontaardt in een (onbewuste) competitie (escalatie) dan is men zijn doel duidelijk voorbij gestreefd.

Het uit de groef van “gestold gedrag” komen c.q. de automatisme en primaire reflex waarmee zowel opdrachtgever en opdrachtnemer veelal in vervallen bij het proces van projectintake begint met bewustwording van bovenstaande.

4.6 Interventies

Uit voorgaande stappen lijkt het alsof opdrachtgever en opdrachtnemer ook niet goed naar elkaar luisteren maar vooral bezig zijn om hun eigen standpunt beter onder het voetlicht te brengen. Zenden in plaats van ontvangen.

Hierbij zijn duidelijk parallellen te trekken met een project in uitvoering die averij op loopt en tegen heel veel weerstand oploopt. Veelal maatschappelijk of politiek. In zo'n geval blijkt vaak dat het doorgaan met een projectmatige aanpak niet tot het gewenste resultaat zal leiden. Sterker nog, hoe harder men duwt, hoe harder er wordt teruggeduwd. **Actie is reactie (3^{de} wet van Newton)**

In zo situatie is een procesmatige aanpak te prefereren. Bij procesmanagement wordt gestreefd naar consensus, juist in situaties waarbij er nog geen duidelijk beeld is over het gewenste eindresultaat en waarbij er meerdere actoren zijn met meerdere belangen. Dit leidt tot een belangrijk conclusie die de basis zal vormen van de interventie, namelijk:

“Projectintake is een proces”

Dus een projectmatige aanpak voor de intake van een project zal heel vaak niet tot het gewenste resultaat leiden of is veel weerbarstiger dan nodig.

Uiteraard is bij projectintake wel een redelijk duidelijk beeld van de WAT beschikbaar. Wat het project moeten opleveren als projectresultaat (en ook wat het projectdoel is) is bekend bij zowel opdrachtgever als opdrachtnemer. Maar wat nog niet bekend is of vastligt is de HOE. Hoe wordt het project ingericht om tot het gewenste resultaat te komen.

Wij hebben weliswaar met een beperkt aantal actoren te maken namelijk de opdrachtgever en de opdrachtnemer maar die wel in veel gevallen andere belangen kunnen hebben zoals beschreven in par. 4.5., ondanks zelfs dat zij een gemeenschappelijk doel hebben om het project te realiseren. Het HOE daarentegen kan bij het begin van projectintake juist niet eenduidig zijn. Er zijn meerdere wegen die naar Rome leiden namelijk. Vandaar dat een procesmatige benadering op zijn plaats is.

Bovenstaande conclusie dat projectintake een proces is lijkt een open deur. En toch als men de praktijk beschouwd wordt er niet altijd gehandeld op basis van deze principe. In die zin had Johan Cruijff gelijk met zijn uitspraak:

“Je gaat het pas zien als je het door hebt!”

In hoofdstuk 5 wordt de interventie, een procesmatige aanpak van projectintake verder uitgewerkt

Kanttekening:

Dat de projectintake veelal gebeurd met een projectmatige benadering is niet verrassend. Het zijn veelal de projectmanagers die in de lead zijn bij de projectintake en bij het opstellen van de projectplannen. Een projectmatige aanpak zit namelijk ingebakken in de DNA van een projectmanager .

Het is goed om te beseffen dat in veel gevallen deze aanpak wel tot een goed resultaat kan leiden

met snel consensus en instemming van opdrachtgever en opdrachtnemer. Dit zullen echter wel vaak de minder complexe en eenduidige projecten betreffen.

4.7 Review

De laatste stap van de 7 stappen methode van systeemdenken betreft de review van de implementatie en uitwerking van de ingezette interventie. Op basis van de kwaliteitscirkel van Deming bijvoorbeeld, Plan-Do-Check-Act kan de uitwerking van de interventie worden gemonitord om zo bij te sturen en de interventie verder te optimaliseren.

Gezien de tijdspanne van deze onderzoek/kwestie zal review van de implementatie niet aan de orde komen. In de volgende hoofdstuk wordt de interventie verder uitgewerkt. In hoofdstuk 6 worden er aanbevelingen gedaan ten aanzien van de implementatie.

5 Het Proces van Projectintake

In dit hoofdstuk wordt de interventie van paragraaf 4.6 verder uitgewerkt. Uitgaande van de conclusie c.q. de interventie: Projectintake is een Proces betekent dit dat een procesmatig benadering op zijn plaats is. In paragraaf 5.1. worden de basisprincipes van procesmanagement behandeld en de toepassing hiervan bij deze casus. In 5.2 worden de ingrediënten voor de interventies op basis van de bevindingen van de 7 stappen (Hoofdstuk 4) behandeld. In 5.3 wordt een verdere uitwerking van de interventie gegeven waarbij gebruik is gemaakt van de bevindingen van de interviews zoals beschreven in hoofdstuk 3.

5.1 Procesmanagement

Van belang voor het inrichten van een procesarrangement zijn ontwerpprincipes van belang. Bruin et al, 1998 onderscheiden⁵ 15 ontwerpprincipes. Deze ontwerpprincipes worden onderverdeeld in:

- Ontwerpprincipes die tot openbesluitvorming leiden (Openheid)
- Ontwerpprincipes die de positie van actoren beschermen (Veiligheid)
- Ontwerpprincipes die de voortgang van het proces garanderen (Voortgang)
- Ontwerpprincipes die de inhoud van het proces garanderen (Inhoud)

5.1.1 Openheid

Van belang is dat het proces een openproces is waarbij beide partijen, opdrachtgever en opdrachtnemer het eindresultaat, het HOE kunnen beïnvloeden. Dit betekent ook dat beide actoren bereid moeten zijn om “hun belangen” open op tafel te leggen. Dit zal ook in de meeste gevallen geen probleem zijn. En komt ook overeen met het principe dat een opdrachtgever – opdrachtnemer relatie ook een gelijkwaardig relatie dient te zijn wil het ook goed functioneren.

Ook belangrijk bij een openproces is dat alle relevante actoren betrokken zijn bij het proces. Opdrachtgever en opdrachtnemer zullen moeten nagaan of alle actoren aan tafel zitten die een belang hebben bij een goede projectintake. Bijvoorbeeld is het handig of de toekomstige beheerder van het gerealiseerde project ook betrokken wordt bij het proces. Deze is in veel gevallen ook de klant waarvoor het project wordt uitgevoerd (Groot- of levensduur verlengend onderhoud).

5.1.2 Veiligheid

Dit ontwerpprincipe gaat uit van de gedachte dat partijen voldoende veiligheid/garantie moeten hebben van hun eigen positie en dat zij niet tegen hun eigen belangen hoeven te handelen. Voor de opdrachtnemer betekent dit dat hij uiteindelijk nee tegen de opdracht moet kunnen zeggen. Wellicht ongebruikelijk bij interne opdrachtgeverschap maar wel noodzakelijk wil men het proces doelmatig in kunnen richten.

Dit geldt ook voor de opdrachtgever die er uiteindelijk voor moet kunnen kiezen om de opdracht niet te verstrekken. Wellicht ook door de gekregen inzichten tijdens het proces van projectintake waarbij men tot de conclusie komt dat er nog te veel openeinden zijn om het project al de volgende fase in te

⁵ Bruin, J.A.. de, et al. Procesmanagement blz. 65 - 84

laten gaan.

5.1.3 Voortgang

Het proces van projectintake zal voldoende voortgang moeten hebben. Uiteraard dient er voldoende tijd te worden genomen om een deugdelijke intake te doen. Dit om voldoende consensus en commitment bij beide actoren te bereiken. Maar het proces zal ook zo ingericht moeten zijn dat deze voldoende vaart heeft. In het algemeen zullen zowel opdrachtgever als opdrachtnemer, gezien ook waarvoor ze besteld zijn, bewust zijn van dit aspect en ernaar handelen.

5.1.4 Inhoud

Het proces zal voldoende inhoudelijk elementen moeten bevatten om ook te voldoen aan de eisen van kwaliteit. Het eindresultaat van het proces zal moeten leiden tot een goed ingerichte projectorganisatie, zoals vastgelegd in een projectplan om de desbetreffende project te realiseren. Het moet ook inhoudelijk kloppen. Gezien de aspecten die van belang zijn is de verwachting dat het proces van projectintake voldoende inhoudelijk elementen bevat om de vereiste kwaliteit van het proces te waarborgen, namelijk:

1. De opgave
2. Kenmerken en uitdagingen van het project
3. Aanpak
4. Kansen en risico's
5. Raakvlakken
6. Werkpakketten (workbreakdownstructure (WBS))
7. Besluitvormingsprocessen
8. Governance
9. Projectorganisatie
10. Projectbeheersing (Grotik aspecten)

5.2 Input voor de Interventie

Uit de bevindingen van de interviews van hoofdstuk 3 en de 7 stappen analyse van hoofdstuk 4 kunnen nog een aantal waarnemingen/bevindingen worden genoemd die van belang zijn bij het inrichten van het proces van projectintake.

1. Van belang is een gedeelde visie: Wat is het eigenlijke doel van de opgave/het project?
2. **Het gaat dus niet om het eigen gelijk krijgen (competitie-winnen). Zoek het overkoepelende doel voor beide partijen.**
3. **Wees bewust van het mechanisme (escalatie) en dus eigen houding en gedrag.**
4. **Ga na hoe elkaars doelen verenigd kunnen worden. Wat zijn de overkoepelende doelen?**
5. **Verifieer elkaars beeld van de opgave.**
6. **Zorg voor gedeelde beelden, consensus en commitment.**
 - a. Bouw de vertaling van de opgave (projectplan) stapsgewijs op en verifieer elk vertaalstap met elkaar.
7. **Verifieer beelden. Is er echt niet meer budget?**

5.3 Uitwerking Interventie (voorbeeld)

Op basis van het voorgaande is hieronder een mogelijk "spoorboekje" (procesontwerp) weergegeven voor het proces van projectintake. Deze is geschreven vanuit de perspectief van de opdrachtnemer

die normaliter ook in de lead is bij projectintake en verantwoordelijk is voor het opstellen van het projectplan.

Stappenplan voor Projectintake:

1. Bepaal in overleg (OG-ON) welke andere actoren betrokken dienen te worden bij het proces van projectintake.
2. Analyseer de opgave
 - a. Waar liggen de accenten (planning, financiën, draagvlak, omgeving, techniek)
 - b. Wat zijn de kansen en risico's
 - c. Zijn er raakvlakken met andere projecten, programma's, beleid?
3. **Bespreken en gezamenlijk vaststellen (OG-ON) van de beelden t.a.v. de opgave (De WAT)**
4. Bepaal de aanpak/aanvliegroute globaal
5. **Bespreken en gezamenlijk vaststellen (OG-ON) van de globale aanpak.**
6. Werkpakketten bepalen (WBS) (De HOE)
7. **Bespreken en gezamenlijk vaststellen (OG-ON) van de werkpakketten**
8. Op basis van voorgaande, projectorganisatie (inclusief projectbeheersing) en governance bepalen/inrichten⁶
9. **Bespreken en gezamenlijk vaststellen (OG-ON) van de projectorganisatie en governance-structuur**
10. Bepalen van de benodigde PEAT kosten (o.a. uren maal tarief) op basis van voorgaande vastgestelde elementen. Tevens kan ook de planning bij dit stap worden bepaald (Offerte)
11. **Bespreken en gezamenlijk vaststellen (OG-ON) van de offerte en de planning**

In overleg kan ervoor worden gekozen om stappen te combineren en dan in een stap te bespreken en vast te stellen. Bijvoorbeeld bij minder complexe werken waarbij de werkpakketten vrij eenduidig zijn kan ervoor worden gekozen om de werkpakketten en de projectorganisatie te bepalen en deze in een keer te bespreken en vast te stellen.

Door het systematisch doorlopen van de stappen en vervolgens bij iedere stap gezamenlijk vaststellen c.q. krijgen van commitment van zowel de kant van de opdrachtgever als de opdrachtnemer kan de uiteindelijk kostenplaatje (offerte) niet meer als een verassing overkomen van wege de gedeelde percepties. In veel gevallen zal dan ook op deze wijze de definitieve opdrachtverstrekking een formaliteit kunnen zijn.

Bovenstaande stappenplan kan enigszins rigide overkomen. Dit is zeker niet de intentie. Het proces van projectintake dient ook met de nodige flexibiliteit te worden ingericht en toegepast. Elke opgave is tenslotte uniek en heeft zijn specifieke uitdagingen. Er moet ook ruimte zijn om buiten gebaande paden te kunnen treden.

Bovenstaande proces kan overkomen als een enigszins intensief maar vooral langdurig proces. Echter door het stapsgewijs verkrijgen van commitment voordat de volgende stap wordt gezet is de verwachting dat er minder tijd zal gaan zitten in discussies die veelal (onnodig) escaleren en

⁶ Een projectorganisatie is geen statische gegeven. Afhankelijk van de fase waarin het project zich bevindt of een aangepaste opgave van toepassing is zal de projectorganisatie uitbreiden of inkrimpen, worden er (meer of minder van) functies/rollen toegevoegd of beëindigd. Daarom dient een projectplan ook periodiek geactualiseerd te worden. Dit kan jaarlijks of wat vaak gebeurt bij faseovergangen. Tussentijdse wijzigingen kunnen worden vermeld bij de voortgangsrapportages of bij veel impact worden meegenomen bij een VTW (verzoek tot wijziging).

bovendien het proces flink verstoren en een negatieve invloed hebben op de relatie opdrachtgever-opdrachtnemer. Bovenbeschreven proces van projectintake kan dus zorgen voor een veel soepelere overgang van project intake naar start project. Dus:

“Versnellen door te vertragen”

6 Implementatie, Bijvangst en Reflectie

6.1 Implementatie (Aanbeveling)

Het is goed om te beseffen dat in veel gevallen men de projectintake op de “traditioneel manier”, “grote stappen gauw thuis” kan doen en dat dit ook tot goede resultaten zal leiden. Maar in die gevallen waar dat niet zo is, kan de in hoofdstuk 5 beschreven “Proces van Projectintake” een meerwaarde bieden en zorgdragen voor een veel soepele gang van zaken bij de uiteindelijk opdrachtverstrekking van opdrachtgever aan de opdrachtnemer.

Mijn aanbeveling voor mijn huidige werkgever, het Ingenieursbureau Amsterdam, is om in voorkomende gevallen het beschreven proces van projectintake toe te passen om hier ervaring mee op te doen. Dit kan door de desbetreffende projectmanager die in de lead is bij projectintake (opdrachtnemer) bewust te maken van deze proces van projectintake en de achtergronden hiervan.

Een belangrijke eerste stap hierbij is om de resultaten en aanbevelingen van deze kwestie te bespreken met een aantal opdrachtgevers om:

1. Herkenbaarheid van de analyse te verifiëren of te nuanceren (bijstellen)
2. Het proces van projectintake aan de voorkant eventueel bij te stellen (optimaliseren)
3. Commitment te verkrijgen voor het opdoen van ervaring met het voorgestelde proces (“Learning by doing”)
4. Het gezamenlijk kiezen van opgaves die als pilot kunnen dienen.

Review

Zoals aangegeven in paragraaf 4.7 is review de zevende stap van de methodiek van Systeemdenken. Pas na implementatie van het “Proces van Projectintake” zoals hierboven beschreven kan een review plaatsvinden van het effect van deze interventie. Uiteraard kan deze review eventueel leiden tot verbeteringen, aanpassingen en optimalisaties van het proces zodat de interventie effectiever wordt. Dit is dan ook de onderliggende principe van 7 stappen methode en het systeemdenken.

6.2 Bijvangst

Bij de interviews van de opdrachtgevers is ook ingezoomd op één aspect van de projectorganisatie, namelijk de inrichting op basis van het IPM model. Ook dit heeft waardevolle inzichten opgeleverd. Sommige zijn generiek en mijn inziens bruikbaar voor meerdere overheidsorganisaties, andere zijn specifiek maar relevant voor gebiedsontwikkelingsprojecten binnen de gemeente Amsterdam.

Deze inzichten zijn buiten beschouwing gelaten bij de hoofdtekst van deze kwestie maar worden behandeld in bijlage 4.

6.3 Reflectie

Bij de inleiding van dit document heb ik beschreven hoe ik ben begonnen met de kwestie en hoe ik een herstart heb gemaakt. Wat ik in het begin had bedacht en beschreven leek veel op:

“Een oplossing op zoek naar een probleem”

Hoewel enerzijds zeker vervelend was dit voor mij ook weer herkenbaar. Te snel tevreden zijn met een oplossing of een inzicht. Niet het stapje terug doen om nog breder te kijken naar het palet aan

mogelijkheden. Of dieper te kijken naar de onderstroom. Wat gebeurt hier? Deze herijking c.q. herstart heeft mij met de neus op de feiten gedrukt. Daarom vond ik het anderzijds een positieve ontwikkeling en een uitdaging om de handschoen weer op te pakken en te kijken waar ik zou uitkomen. Er werd mij een leermoment aangeboden.

Het was in het begin een beetje een zoektocht om te bepalen welke instrumenten/middelen/methodieken die de laatste twee a drie jaar de review hebben gepasseerd bij het kernprogramma mij zouden helpen om grip te krijgen op mijn kwestie. Was dit het systeemdenken, de U-theorie, framing?. Dit was wel een kleine worsteling.

Bij nader onderzoek van de archetypen van het systeemdenken en het goed begrijpen wat er gebeurt bij de archetype escalatie had ik mijn Eureka-moment. Dit was precies wat ik had gevoeld bij sommige projectintakes in het verleden. Vanaf dat moment begon alles op zijn plaats te vallen en zag ik ook vrij snel dat projectintake geen project op zich is, maar een proces en dat procesmanagement “the way out” was. Hoe kon ik zo blind zijn?

Ik denk dat mijn begeleider Joop Bos toch gelijk heeft met zijn motto:

“It’s simple but not easy”

Literatuurlijst

Bruin, J.A. de, E.F. ten Heuvelhof, en Roel in 't Veld, *Procesmanagement*, Schoonhoven, 1998

Projectmanagementvisie Railinfrabedrijf versie 2.0, Amsterdam 2021

Schaveling, J. et al. (2012). *Systeemdenken* (2de editie). Academic Service.

Werner, Freek, De kracht van een driehoek – Praktijkervaringen met Integraal Projectmanagement (IPM), Utrecht

Bronvermelding

Afbeelding titelblad: Website Scienta

<https://www.scienta.nl/blog/wat-is-een-proces-en-waarom-zou-je-het-beschrijven/>

Bijlage 1 Lijst Geïnterviewden

Naam	Functie	Rol	Werkgever
drs. Majoke Hoeve	Projectmanager Dijkversterking Den Oever- Den Helder	Projectmanager	Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier (HHNK)
ir. Erin Hoogenboom	Projectmanager PPO (Programma's, Projecten en Onderhoud)	Projectmanager	Rijkswaterstaat
drs. Anja Boon	Projectmanager, Projectmanagementbureau (PMB)	Algemeen Projectmanager/ Gedelegeerde Opdrachtgever	Gemeente Amsterdam
drs. Michel Crolla	AOG Verkeer en Openbare Ruimte (V&OR) Senior Projectmanager Projectmanagementbureau (PMB)	Ambtelijk Opdrachtgever	Gemeente Amsterdam
ir. Rutger Siderius	Ambtelijk Opdrachtgever/Teamleider Eigendom en Beheer, Directie Metro en Tram; Teamleider GVB	Ambtelijk Opdrachtgever	Gemeente Amsterdam GVB (via Procap)
Esther IJland Msc.	Projectcontroller Team Gebiedsontwikkeling, Grond en Ontwikkeling	Projectcontroller - Adviseur (Gedelegeerde) Ambtelijk Opdrachtgever)	Gemeente Amsterdam

Bijlage 2 Format Interviews Opdrachtgevers

Interview Vragen Opdrachtgever.

1. Bij projectintake c.q. bespreken concept projectplan en offerte waar gaat het meeste aandacht naar uit? Bijvoorbeeld:

Aanpak, projectorganisatie, prijs, prijs/kwaliteit enz.
2. Veelal wordt (alleen) gekeken naar het eind bedrag onder de streep. Is dit herkenbaar?
3. Waar ligt het aan dat de kosten te hoog zijn naar jouw mening. Bijvoorbeeld heeft dit te maken met de projectorganisatie, aanpak, risico's te hoog ingeschat, te dure medewerkers?
 - a. Bij risico's gaarne toelichten.
4. In die gevallen waar de oorzaak naar jouw mening ligt aan de projectorganisatie, c.q. projectinrichting waar zit vooral het verschil van inzicht tussen OG en ON?
5. Speelt het toepassen van het IPM model hierin een rol?
6. Is dit bij alle type projecten het geval of bij een bepaalde grootte/complexiteit?
7. Waarom wordt het IPM model beleefd als kostenverhogend?
8. Zijn de achtergronden van het IPM model bekend bij de OG?

Bijlage 3 Bevindingen Interviews

1. Oogst Interviews:

MC

14. *Betrek PM al bij verkenning van project (scope bepaling) (wel eens) – dus voor scherpe opdracht. (Keuze PM is dus vaak al eerder gemaakt)*
15. Plan van aanpak opstellen voor complex project heeft ook tijd nodig omdat je dit vaak wil doen met een integrale team.
16. *Plan van aanpak is secundair. Het gaat om het goede gesprek tussen OG en ON*
17. PvA is vaak een formaat die inkadert – Uitdaging voor PM en AOG om buiten de kader te denken
18. Project en PvA is dynamisch – moet soms geactualiseerd worden (VTW)
19. PvA bepaalt de baseline
20. Aandacht gaat uit naar: Aanpak, projectorganisatie, prijs, prijs/kwaliteit enz.
21. Vooral Opgave gestuurd wat betreft accenten: Soms is planning van belang, soms budget, soms kwaliteit, of verbinding met de omgeving.
22. Kijkt liever naar voldoende (te veel) geld voor het projectteam om een robuust projectteam in te kunnen richten (kwalitatief en volwaardig) om kwaliteit of andere GROKIT aspecten te realiseren.
23. PEAT kosten wel product of projectfase gericht. Niet op basis van een periode.

EI:

24. Sommige PM-ers gaan rigide (dogmatisch) om met IPM model – kan flexibele (Fluide)

AB:

25. Aandacht gaat uit naar:
Vooral naar tijd, geld, de organisatie, beetje kwaliteit (Past het binnen budget en de planning en hoe zit de organisatie in elkaar. Welke (concrete) resultaten staan er in.

RS

26. Aandacht gaat uit naar:
Aanpak, projectorganisatie, prijs, prijs/kwaliteit enz.
27. Wat voor soort project is het en in welke fase zit het project in.
Wat zijn de verwachtingen, welke product wordt opgeleverd (NvU of bestek)
Welke inhoudelijke punten moeten geraakt worden
Welke besluitvormingsmomenten zitten in het project, wie de beslissers zijn?
Waar zit daar nog een aandachtspunt in.
28. Het moet niet sec over de investering gaan, maar de complete businesscase (Buca)
Die er achter zit (exploitatiekosten, -opbrengsten B+O kosten) – Te gebruiken om elke fase van het project te monitoren. Hebben wij nog steeds het goede doel voor ogen.

29. In het PP moet ook aandacht zijn voor het totale Buca. Wat en hoe moet bij elkaar. Zijn twee samenhangende onderdelen. De Buca zit vooral in het wat. Hoe gaan wij het organiseren in elke fase. Dat je iets creëert wat je continu kan meenemen. Dus doorkijk in PBI fase 2 het geheel.
30. De beslissers moeten realiseren dat er ook funding nodig is voor de exploitatielasten en B&O kosten, niet alleen voor de investering. Of wellicht is dat de funding voor de investering.
31. Wie stelt de BUCA op? OG is eindverantwoordelijke. Maar moet dit aangeven bij de ON. Die stelt deze op en neemt de achterban van de OG hier in mee.
32. Eerste stap in project in fase 1 of 2 is opstellen van BUCA. MKBA is gelijk aan BUCA.
33. Inrichting organisatie, Mandatering ON team t.o.v. OG team. Wie zorgt voor overleg. Verantwoordelijkheden (TVB). OG kan alles bij ON laten behalve bestuurlijke besluitvorming maar ook meer bij zich houden. Governance dus.
34. Naar extern: Risicoverdeling: Wie neemt deze voor zijn rekening. Meestal OG. Dus ON moet goed communiceren over de risico's.
35. Alleen kijken naar bedrag onder de streep: Heel herkenbaar. Zou hier snel van af moeten. Bedrag die in verkenningsfase gaat dus eigen leven leiden waardoor iedereen krampachtig gaat functioneren.
36. Scope ligt nog niet vast, risico's zijn nog niet bekend. Beter is om met bandbreedtes te werken. Richting uitvoeringsbesluit bandbreedtes kleiner te later worden. Hierdoor kan je ook met een mechanisme werken binnen het totaal van het project, de politiek binnen het totaal van het project keuzes kan maken over de scope en de kwaliteit van het project.
37. Als je al heel vroeg inkader qua budget zie je dat OG's en projectteams hier heel hard op gaan sturen op investeringsniveau. Dat staat niet garant voor beste besluitvormingsproces en beste product.
38. Vraag ging meer om PEAT kosten:
Duidelijke afspraken over maken. Ridicuul om te veronderstellen dat een PP exact aangeeft hoe zo project gaat lopen en of je exact weet hoeveel uurtjes iets kost. Er zit een bepaalde marge op. Vroegtijdig communiceren is van belang.
39. Ziet ook verschil tussen intern en extern adviesbureau. Met een extern bureau kan je voor een omkaderd product wel afspraken over maken. Voor lastige in te schatten vraagstukken kan je idd afrekenen op basis van werkelijk gemaakte kosten. Prognoses moeten scherp gemaakt worden tijdens het verloop van het project.
40. Niet alleen de gemaakte kosten maar ook de prognose van de te maken kosten (PEW) zijn van belang. Dus budget overschrijding z.s.m. melden.
41. Vooral om hoe heeft de ON laten zien dat zij de vraag begrijpen, Dit reflecteert op hoe ga je dat dan organiseren, hoeveel uren zijn dat dan, hoeveel mensen zet je er op. Op moment dat dat aansluit kan er gesproken worden over tarieven en aantal uren. Dit is echter in de marge. In een verkenningsfase zijn meer specialisten en strategische mensen nodig met een bepaald uurtarief. In uitvoeringsfase meer toezichthouders enz.
42. Heb je in je offerte aangetoond dat je de vraag van de OG heeft begrepen. Heeft de ON het goed vertaald in hoe die het heeft aangepakt. Betekent ook dat OG scherp moet zijn in de vraag die gesteld wordt. Dus niet een vraag over "de muur slingeren" en zij zullen het wel begrijpen.
43. Als OG moet je de uitvraag wel goed kunnen definiëren (Projectkader).
Formaat is goed, maar goed kijken wat er staat. Goed nadenken. Formaat was te ver uitgewerkt.

44. Neiging bij intern opdrachtgeversgesprek om met elkaar in gesprek te gaan. Processen zijn soms minder. Cruciaal belang. De dingen wel op papier zetten. Moet wel van kunnen afwijken.

45. Mailtje en doe maar een offerte. Intake gesprek is wel van belang. Dit voor aanscherpen uitvraag waar ON een goede PP voor kan maken.

Projectorganisatie leidt tot discussie tussen OG en ON: De aanpak past niet bij de opgave. Een civiele planologische vraag is ander dan een ICT opgave bijvoorbeeld. Er is een neiging om alles in uniformiteit te proppen. Dus ook een valkuil. Lastig om hier een balans in te vinden. **Flexibiliteit (maatwerk) versus Uniformiteit.**

2. Deel Conclusies

1. PvA gaat vooral om het goede gesprek tussen OG en ON.
 - a. Het opstellen van het PvA is dan ook een iteratief proces
 - b. Analyseer de opgave
 - i. Waar liggen de accenten (Planning, Financiën, Draagvlak) (omgevingsmanagement)?
 - ii. Wat zijn de risico's?
 - iii. Raakvlakken?
 - c. Gezamenlijk vaststellen van gedeelde beelden t.a.v. de opgave
 - d. Vervolgens de aanpak bepalen, aanvliegroute (globaal) - Wederom gezamenlijk vaststellen.
 - e. Vervolgens middels WBS globale werkpakketten bepalen
 - f. Op basis hiervan de projectorganisatie inrichten, en governance bepalen Met dien verstaande dat een projectorganisatie geen statisch gegeven is maar dynamisch. (Dient periodiek aangepast te worden aan de fase van het project of eventuele vernieuwde opgave).
 - g. Laatste stap in het proces betreft het beprijzen van de werkpakketten.
2. Er is een neiging om aanpak en organisatie te standaardiseren i.v.m. uniformiteit en efficiency. Niet altijd handig: Uniformiteit vs Flexibiliteit ofwel Standaardisatie vs Maatwerk

Bijlage 4 Bijvangst: Bevindingen IPM

1. Bevindingen Interviews m.b.t. IPM:

MC

1. Nadeel van IPM is lijkt alsof PM te veel op afstand stuurt (afstandelijk) - Perceptie
2. Achtergrond en noodzaak van IPM vaak niet bekend. Wordt soms geaccepteerd als zijnde een gegeven
3. IPM lijkt te leiden tot versnippering en vertraging in de besluitvorming.

EI:

4. Niet alle rollen zijn in alle fases nodig. Of niet op hetzelfde moment. Dus fasegewijs projectteam inzetten.
5. IPM model flexibeler mee omgaan. Alle rollen zijn niet nodig voor uitvoering.

AB:

6. Beeld: Wel heel veel mensen maar niet iedereen zit er in fulltime. Heel veel rollen (PI, TPL, ondersteuner enz.) Bij Stadsdeel was dit anders georganiseerd. Met introductie van IPM model heeft dit een vlucht genomen. Misschien iets te veel. Maar kan niet aangeven wat er eventueel geschrapt zou moeten worden.
7. Met de introductie van het IPM model (gesprek met IB – Overamstel 2016/2017) vanuit PMB/G&O: overdreven: Opgetuigde kerstboom. Maar eigenlijk een gepasseerd station. Overige directies hadden hier weinig keuze in. Wel leefde het beeld. Is dit niet too much?
8. Door hoeveelheid: Slagkracht; Veel producten (PP, VGR). Inmiddels door schade en schande wijs geworden. Nu weet zij dat er zit aan te komen. Weet nu wanneer VGR's komen. Met projectplannen die soms aangepast moeten worden., Jaarplannen. Kan nu beter organiseren. Weet wat er aan komt. In begin was het wel zoeken.

RS

9. Niet per definitie zijn alle offertes te hoog. Wel te vaak te krampachtig vasthouden aan een bepaald standaard (eigen) methodiek. Ziet niet terug wat eigenlijk gesteld is in de uitvraag. Bijvoorbeeld een IPM team voor een onderzoeksproject. Dus niet goed gekeken naar de opgave en wat nodig is. Niet goed inleven in de vraag. Dan gaat de OG hier nadrukkelijk de discussie over voeren.
10. Speelt toepassen IPM model hier rol in: Het krampachtige toepassen hiervan.
11. Bij alle type projecten: Nee. Onderscheid zit in een aantal factoren. Aard van het werk. ICT of Civiele Werk. Welke fase. IPM is zeker voor een civiele, ruimtelijke project mooie methode om alle competenties die je nodig hebt om een opgave tot een succes te brengen te borgen.
12. Wat voor projectleider heb je nodig. Voor een klein project kan een projectleider met alle competenties prima functioneren. PM en CM bijvoorbeeld. Maar wellicht een aparte OM nodig.

13. Alle rollen individueel invullen is geen garantie tot succes.
14. ICT kent ook andere methodieken. Werkt IPM hier wel? Heeft ICT een omgeving. Hier speelt de ITIL processen om zo'n project te runnen. Andere processen dan de ruimtelijke. IPM is ontstaan vanuit de ruimtelijke sector.
15. Spanning van verschillende taakvelden op tafel brengen Twee rollen altijd nodig. PM en een MPB. PM kan wel 3 of 4 rollen hebben. De spanning tussen die twee zal je altijd moeten creëren. Geen PM die eigen Project control doet.

2. Deelconclusies:

1. Uitleg filosofie IPM Model:
Opdrachtgevers zijn niet altijd bekend met de achtergrond en beweegredenen waarom het IPM wordt toegepast.
2. Fasegewijs inzet IPM rollen:
IPM rollen kunnen fasegewijs in project worden ingezet, afhankelijk van wat nodig is voor het project in een bepaalde periode. Dus niet alle rollen zijn altijd in gelijke mate nodig.
3. IPM model aanpassen aan de opgave
Afhankelijk van de complexiteit en de fase waarin een project zich begeeft kan het IPM die wel als vertrekpunt fungeert aangepast worden aan de opgave. Zie ook hieronder.
4. Rollen kunnen soms gecombineerd worden
Afhankelijk van de opgave (klein of groot, eenvoudig of complex, weinig of veel stakeholders enz., proven techniek of innovatief) kan ervoor worden gekozen om medewerkers in te zetten die meerdere rollen integreren (en dus ook meerdere competenties) bijvoorbeeld Project en contractmanagement, project- en omgevingsmanagement, project en technisch management.

3. IPM binnen Gebiedsontwikkeling Amsterdam

Binnen het Ingenieursbureau van de gemeente Amsterdam wordt vanaf ca. 2017 gewerkt met het Integraal Project Model (IPM) als leidende principe voor het inrichten van de projectteams. Veel van de opdrachtgevers hebben dit beschouwd als een gegeven waarmee gewerkt moest worden ook al was dit niet altijd de meest geëigende organisatievorm voor sommige opgaves volgens dezelfde opdrachtgevers.

In het algemeen is het model geschikt voor infraprojecten (opdrachtgever: Verkeer en Openbare Ruimte) waarbij de scope scherper gedefinieerd is en de projecten en kop en staart hebben.

Gebiedsontwikkelingsprojecten (opdrachtgever: Grond en Ontwikkeling; Gedelegeerde opdrachtgever: Projectmanagementbureau (Algemeen Projectmanager)) zijn echter minder scherp gedefinieerd, qua dynamiek veelal afhankelijk van de tempo van derden (projectontwikkelaars, grondeigenaren) en vragen een meer flexibel benadering. Ook de projectorganisatie is anders ingericht dan bij infraprojecten waarbij de Algemeen Projectmanager een centrale rol speelt zowel ten aanzien van bouwveloppen, planologische conditionering, planeconomische en overige financiële aspecten als bij de inrichting, tijdelijk en

definitief van de openbare ruimte. Voor dit laatste wordt in het algemeen ook een integraal projectleider van IB aangesteld (Projectleider Uitvoering volgens de Handboek Projectinrichting Plaberum fase 4). Deze leidt een IPM team(S) voor de inrichting van de openbare ruimte van de desbetreffende gebiedsontwikkeling. In zoverre dat het inrichten van een deel van de openbare ruimte echt als af te zonderen project kan worden beschouwd zou het IPM model ook als basis kunnen dienen voor de projectinrichting. Maar de vraag is of bij gebiedsontwikkeling, veelal een spel van bewegende panelen dit ook werkelijk het geval is.

In dit licht beschouwd adviseer ik het IB om bij de gebiedsontwikkelingsprojecten waarbij IB een prominente rol speelt, ook als technische adviseur voor de gebiedsdelen die nog in een haalbaarheids- of definitief fase (plaberum fase 2 t/m 3) bevinden, naast haar rol als inrichter van de openbare ruimte, niet als wetmatigheid uit te gaan van het IPM model maar dit nader te onderzoeken of wellicht een andere aansturingsmodel beter op z'n plaats zou zijn.

“Dus Maatwerk/Flexibiliteit vs Uniformiteit/Standaardisatie”