

Veerkracht binnen een Projectteam

“Resilience”

Aanbevelingen en strategieën voor het beter anticiperen op veranderingen in teamsamenstelling

Versie 1.0

Datum 1 september 2022

Status Definitief

Kwestie kernprogramma Neerlands Diep 2019-2022

Auteur: Wouter Linthorst – Rijksvastgoedbedrijf

Begeleider: Prof. Dr. Ir. André Dorée

September 2022

1. Aanleiding en doel

Aanleiding

In 2020 ervaarde ik voor het eerst nadrukkelijk de gevolgen van een onverwachte mutatie in mijn IPM projectteam en de beperkte veerkracht of beschikbare strategie om daar mee om te gaan. Op een ongelukkig moment in mijn project deelproject 4A Parkeergebouw NCIA en herinrichting deelproject 4B NCIA Den Haag werd de interne architect van mijn project vervangen en kon de interne landschapsarchitect om werkdruk redenen even later niet meer ingezet worden. Wat doe je op zo'n moment? Het uitsluitend melden bij het lijn- en resource management met een nadrukkelijk verzoek om zo snel mogelijk invulling te geven aan de onderbezetting binnen het team bleek zeker niet de ultieme oplossing. Rollen werden wel deels na enige verloren tijd ingevuld maar de gevolgen door met name kennis- en informatieverlies waren (ontwerp)fouten, rework en vertraging in tijd en kosten voor het project. In feite ontbrak het aan **veerkracht** en daarmee samenhangende strategieën om hiermee goed en adequaat om te gaan.

Het voor mij ontbreken van het voorhanden zijn van strategieën en het feit dat uit diverse projectevaluaties, interviews en gesprekken met collega Rijksvastgoedbedrijf (RVB) projectmanagers en technisch managers bleek dat dit erg vaak aan de orde is en een terugkerend patroon vormt, bracht mij bij de keuze om deze kwestie als afsluitende opgave van het programma Nederlands Diep 2019-2022 beet te pakken. Het gebruik van het woord **veerkracht** (of in het Engels "Resilience") vind ik hierbij beeldend en een mooi woord. Hiervoor bestaan diverse uiteenlopende definities of onderbouwingen maar onderstaande sprak mij in het kader van mijn kwestie aan.

Veerkracht

"Het vermogen om interne en externe mogelijkheden aan te boren om met een probleem om te gaan en de draad weer op te pakken"

Doel

Doel van mijn kwestie is om interne en externe mogelijkheden (strategieën) te ontdekken welke ingezet zouden kunnen worden om weer in een stabiele situatie te komen. Het gaat dan niet zozeer om het volledig implementeren van strategieën maar meer om het bieden van aanbevelingen en handreikingen (middels interventies) richting organisatie en project- en technisch managers binnen het IPM kader van het RVB. De vraag: "Wat kan ik er zelf aan doen?" is hierbij naast de vraag: Wat kan de (lijn)organisatie bieden? zeker ook van belang. Als afbakening is ervoor gekozen binnen de kwestie strategieën en interventies te ontwikkelen welke een beperkte inspanning vergen maar mogelijk toch veel impact hebben op korte termijn.

2. Aanpak

In het kader van de aanpak van mijn kwestie heb ik verschillende stappen gevolgd en parallel mijn rapportage opgebouwd. Onderstaand de stappen:

Stap A: Basis interviews/gesprekken

Als basis heb ik doormiddel van een vragenlijst met vijf project- en vijf technisch managers binnen het RVB en twee projectmanagers uit het Kernprogramma in brede zin gekeken naar samenwerking en (in)stabiliteit in teams en incidenten/gebeurtenissen op projecten. In bijlage 2 heb ik een matrix opgenomen met 15 gebeurtenissen op projecten welke uit deze eerste interviews zijn ontstaan. Uiteindelijk ben ik in het kader van focus op mijn kwestie met name verder gegaan met gebeurtenis 2 en 5 welke passen bij mijn kwestie. De keus om zowel projectmanagers als technisch managers als gesprekspartner te kiezen is gestoeld op het feit dat beide rollen binnen het IPM team teams aansturen echter met een andere signatuur (projectmanager stuurt IPM team en technisch manager stuurt intern en/of extern technisch adviesteam). Dit is mede gedaan om breed te zoeken naar oorzaken ter onderbouwing van mijn analyse en beter begrip van mijn kwestie te verkrijgen, zie ook hoofdstuk 3 Analyse. Daarnaast heb ik door bronnenonderzoek gezocht naar theorie over instabiele teams en omgaan met onverwachte situaties.

Stap B: Ontwikkelen (concept) strategieën

Op basis van de interviews uit stap A is in samenspraak met een aantal collega's een eerste schets van strategieën ontstaan welke in deze stap verder zijn uitgediept. Al snel werd duidelijk dat er een onderscheid is tussen maatregel op organisatieniveau en projectniveau. Binnen de strategieën in hoofdstuk 4 is hiervoor dan ook een onderscheid gemaakt. Met andere woorden: Wat kan het lijnmanagement doen? En wat kan ik zelf als project- of technisch manager of ik gezamenlijk met mijn projectteam doen?

Stap C: Verdiepende interviews

Doel van de tweede ronde gesprekken was enerzijds inzicht krijgen in de strategieën die verschillende managers hanteren als zij geconfronteerd worden met (onverwachte) mutaties in projectbezetting en daarnaast het toetsen van de in concept ontwikkelde strategieën uit stap B. In totaal zijn in stap C nog aanvullend vijf verdiepende interviews gehouden met drie gesprekpartners uit stap A en twee nieuwe aanvullende gesprekpartners. Daarnaast hebben de seminars, gesprekken met projectmanagers uit het ND kernprogramma 2019/2022 en intervisie en coachingsgesprekken in kader van het kernprogramma Neerlands Diep aanvullende inzichten opgeleverd die zijn betrokken in het onderzoek.

Stap D: Aanbevelingen en strategieën

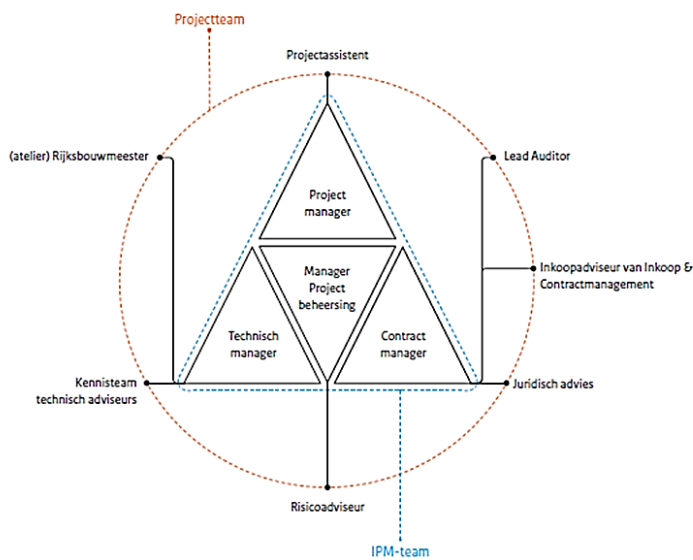
Gebaseerd op alle (verdiepende) interviews zijn aanbevelingen op organisatieniveau en projectniveau geformuleerd en omschreven in deze rapportage. Deze rapportage bevat de onderbouwing en uiteenzetting van het onderzoek in het kader van mijn kwestie en in hoofdstuk 4 zijn de praktische aanbevelingen en strategieën samengevat. Waarbij aangegeven dat als afbakening gezocht is naar strategieën per niveau welke vertaald zijn naar een op korte termijn uit te voeren interventie met beperkte inspanning en mogelijk maximale impact.

3. Analyse

Om een beeld te krijgen en te geven van de situatie is een analyse uitgevoerd op IPM samenwerking binnen het RVB (het IPM kader) en hoe binnen het IPM kader zoals verankert in de RVB WerkWijzer informatie voorhanden is omtrent (in)stabele teams dan wel omgaan met (on)verwachte mutaties. Daarnaast is gezocht naar een definitie van oorzaken van de kwestie (mede door gebruik te maken van evaluaties van projecten) en gezocht naar theorie uit bronnenonderzoek ter ondersteuning van de verbeelding en verandering.

IPM RVB in het kort

RVB heeft net als veel andere publieke opdrachtgevers gekozen voor implementatie van het Integraal



Project Management (IPM) model. IPM is een manier van samenwerken met verschillende rollen waarbij iedereen de verschillende belangen in een project (h)erkent en volledige afwegingen maakt binnen één integraal projectmanagementteam. Deze werkwijze leidt tot gezamenlijke besluiten, met als gevolg een optimaal projectresultaat.

De IPM-methode is gebaseerd op: maatwerk, samen, integraal, delen, gelijkwaardig en risico gestuurd. Belangrijk is dat de teamleden:

- over de grenzen van hun eigen discipline heen kijken;
- gericht zijn op integrale besluitvorming;
- betrokken zijn bij het geheel;
- focussen op het project met ál zijn belangen;
- zich verantwoordelijk voelen voor het teamproduct om het beoogde resultaat te behalen.

Figuur 1 IPM model RVB

Integraal projectmanagement kent binnen het RVB vier managementrollen:

- projectmanager (PM)
- technisch manager (TM)
- contractmanager (CM)
- manager projectbeheersing (MPB)

Naast deze managementrollen zijn ook andere rollen en functies binnen en buiten een projectteam essentieel bij een integrale projectrealisatie. Denk aan een project assistent, lead auditor en juridisch adviseur.

Stabiliteit team

Binnen het RVB IPM kader is slechts zeer beperkt aandacht voor "stabiele" IPM teams. In feite is uitsluitend een korte notitie beschikbaar waar op hoofdlijnen het volgende is verwoord:

"**Stabiel IPM team...het toewijzen van capaciteit bij IPM projecten**". Onze IPM teams vereisen een omgeving waarin samenwerking maximaal wordt ondersteund. Om dat concreet te maken, is het werken met stabiele IPM teams geformuleerd als een harde randvoorwaarde. Hiervoor hanteert het RVB de volgende definitie:

Een stabiel IPM-team is een IPM team:

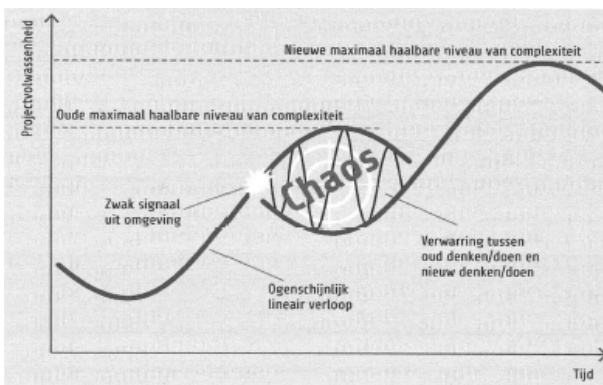
- dat voor een specifiek project is samengesteld, waarbij
 - o een IPM team wordt gekoppeld aan een project;
 - o een IPM team bestaat voor de volledige looptijd van een project, tot en met projectafsluiting;
- waarin de 4 IPM-rollen zijn gevuld met 4 verschillende personen;
- waar vervanging van een IPM-teamlid alleen kan:
 - o als het beheerst (tijdig, warme overdracht, geen informatieverlies, professioneel) plaatsvindt en de stabiliteit niet in gevaar brengt; en
 - o als de IPM- Desk! wordt geïnformeerd.
- en waarbij het nieuwe IPM-teamlid wordt gekozen
 - o met instemming van de andere IPM-teamleden; en
 - o dat de voor het project verantwoordelijke lijnmanager wordt geïnformeerd
- dat in samenstelling wordt opgeheven na het afronden van het specifieke project.

Het ontbreekt echter in feite aan concrete handreikingen en strategieën voor projectmanagers en technisch managers indien zich wel een verwachte dan wel onverwacht teammutatie aandient waardoor instabiliteit ontstaat. Hooguit wordt er binnen het IPM kader¹ verwezen naar een visie op samenwerking. Gebaseerd op de vijf pijlers (of wel de piramide van Lencioni): vertrouwen, conflicten, betrokkenheid, verantwoordelijkheid en resultaten² ten behoeve van het verkrijgen van het maximale potentieel uit samenwerking en stabiliteit.

Instabiliteit team

Door bronnenonderzoek (literatuur, internet, blogs, ND sociëteit) te doen heb ik getracht theorie te achterhalen over de vraag: Wat gebeurt er nu eigenlijk?, Wat zijn mogelijke effecten? en Wat zijn mogelijke handreikingen of hulpmiddelen om er mee om te gaan? Helder is dat een team met een vaak wisselende samenstelling (ook wel: instabiel team) niet alleen steeds vaker voorkomt binnen het RVB. Bij teams die enthousiast werken, sterk zijn in de inhoud, maar qua teamontwikkeling en dynamiek niet of nauwelijks stappen voorwaarts maken en daardoor een beperkte groei doormaken is vaak één van de belangrijkste oorzaken instabiliteit door (te) vaak wisselende samenstelling. Dit komt mede tot uitdrukking in veel evaluaties van RVB projecten waar de instabiliteit van teams vaak aangedragen wordt als oorzaak van matig team functioneren en uiteindelijk matig projectverloop en resultaat. In feite moeten bij een wisseling op de bezetting opnieuw prioriteiten worden gesteld. Echter het "achterblijvende" team valt in een proces van rouw. De posities in het team moeten opnieuw worden bekleed en de onderlinge verhoudingen opnieuw vastgesteld. Over het algemeen komt het resultaat onder druk te staan. Er valt vaak kennis weg, maar ook een deel van de verbindingen die samen het team vormen. Er ontstaat als het ware een 'gat' in kennis, ervaring en vertrouwen.

Met name het laatste vertrouwen is de basis binnen de piramide van Lencioni en de visie op samenwerking binnen het RVB IPM model voor het creëren van een goed functionerend team. In feite is er na mutatie binnen het team begeleiding nodig van de terugval naar de onderste trede: herstel vertrouwen om van daaruit weer op te bouwen. André Dorée gaf al aan dat vertrouwen een werkwoord³ is en essentieel als basis voor projectteams: georganiseerd werken = samenwerken, vertrouwen is een onontkoombaar element in de dynamiek van samenwerken, het is veelal impliciet, het wordt voortdurend geëvalueerd, ons oordeel over onzekerheden leidt tot keuze tussen aanvaarden en proactief handelen en 'bewust van vertrouwen' levert een bril.



Figuur 2 Chaordisch organiseren

Na een (on)verwachte wisseling kan er zelfs een moment van chaos binnen de complexiteit en samenwerking binnen het project zich voordoen. Dit doet mij als vergelijk denken aan Nicoline Mulder en "chaordisch" organiseren⁴ en proberen weer in stabiliteit te komen om het hogere (project)doel te bereiken (oude samenwerkingspatronen moeten misschien plaats maken voor nieuwe of aangepaste patronen).

¹Bijlage 4 IPM Kader RVB uitgangspunten d.d. 1 juli 2021

²The Five Dysfunctions of a Team, Patrick Lencioni, 2002

³Seminar 5 kernprogramma ND, André Dorée, vertrouwen is een werkwoord d.d. 13 januari 2021

⁴Seminar 3 ND Kernprogramma Nicoline Mulder 2019/2022

Oorzaken instabiliteit teamsamenstelling

Voor begrip van de kwestie en al enigszins de zoektocht naar strategieën te starten is op basis van interviews met projectmanagers en technisch managers gezocht naar oorzaak van mutaties in teamsamenstelling. Samenvattend heeft dit geleid tot de volgende tien oorzaken:

Oorzaak mutatie in teamsamenstelling	
1	Capaciteitsissues op projecten zorgt ervoor dat soms noodgedwongen moet worden geschoven met bezetting ten nadele van stabiliteit
2	Aantrekkende werking prioriteit projecten zoals bijvoorbeeld de renovatie van het Binnenhof zorgen ervoor dat bij issues of knelpunten in deze projecten ervoor wordt gekozen resources van andere projecten te halen met gevolgen voor stabiliteit.
3	Uitval door ziekte of anderszins zorgt voor een mutatie in projectbezetting en beperking van stabiliteit doordat medewerker tijdelijke niet beschikbaar is.
4	Binnen een project is de inzet van een medewerker niet passend of functionerend deze onvoldoende binnen een team waardoor een mutatie wordt doorgevoerd in overleg met de lijn.
5	Een medewerker krijgt een andere functie binnen of buiten het RVB
6	Medewerker (vaak adviseurs technisch kennisteam) hebben vaak meerdere projecten waarbij soms verschillend wordt gewerkt. Nadrukkelijk onderdeel van team of meer op afstand. Er ontstaat prioritering en verschil in werkvreugde per project waardoor medewerker een nadrukkelijk keuze maakt hetgeen leidt tot mutaties.
7	Door een persoonlijke voorkeur dan wel ontwikkeling en ambitie wil een medewerker graag andere projecten of een programma doen hetgeen leidt tot een mutatie in overleg met de lijn.
8	Projectmedewerker ervaart vanaf het begin of gedurende het project een mismatch met gewenste/beoogde ontwikkeling dan wel competentie/talent.
9	Op veel langdurige projecten is de tendens dat gezien de lange looptijd het niet te voorkomen is dat er mutaties plaatsvinden. Met name de factor tijd is hierbij een belangrijke rol.
10	Door tegenvallende resultaten en voortgang wordt op basis van een review de projectbezetting (deels) gewisseld.

Op grond van de interviews zijn de oorzaken divers te noemen. Binnen mijn kwestie heb ik getracht deze terug te brengen tot de essentie van oorzaken. Dit heeft geresulteerd in de volgende aandachtgebieden capaciteit, betrokkenheid, aandacht, teamvorming en veerkracht. Met name binnen deze aandachtgebieden is gezocht naar strategieën.

Omgaan met instabiliteit: "High Reliability Organisation"

Binnen de analyse is als aanvulling enerzijds gezocht naar bronnen over team functioneren ter bevordering van stabiliteit en anderszins brontheorie over omgaan en anticiperen op onverwachte omstandigheden en met name ook het verkrijgen van **veerkracht**. Hoe je als (project)organisatie moet omgaan met (on)verwachte gebeurtenissen? Om strategieën of aanbevelingen te ontwikkelen is gebruik gemaakt van het principe (uitgangspunten) van High Reliability Organisation⁵, kortweg HRO. HRO's maken gebruik van vijf belangrijke kenmerken:

1. Wees alert op onverwachte gebeurtenissen;
2. Niet simplificeren;
3. Stel de operatie centraal;
4. Organiseer veerkracht;
5. Respect voor expertise.

Weick en Sutcliffe schreven in "Managing the Unexpected", over organisaties die zich niet kunnen permitteren om fouten te maken. Denk aan bijvoorbeeld eerstehulpdiensten, vliegdekschepen, brandweerkorpsen, kerncentrales, etc. Hun werkwijze blijkt ook nuttig voor andere organisaties en projectteams die met elkaar prestaties moeten leveren. De collectieve alertheid groeit door de manier van kijken, denken, organiseren en handelen. HRO's zijn daardoor in staat om hun prestaties te verhogen en een hoge mate van **veerkracht** en vasthoudendheid te ontwikkelen. Daardoor kunnen zij beter omgaan met ongewenste en onverwachte gebeurtenissen (instabiliteit). Met name dit laatste beargumenteerde voldoende het gebruik van deze brontheorie voor de verbeelding en verandering in hoofdstuk 4.

⁵Weick and Sutcliffe/Social Psychology, Managing the Unexpected through Mindfulness, 2007

4. Verbeelding en verandering

Verbeelding

Vanuit de aanleiding en analyse is gestart met het ontwikkelen van strategieën op grond van de HRO kenmerken. Dit is met name gedaan aan de hand van aanvullende (verdiepende) interviews met gesprekpartners waarbij een onderscheid is ontstaan van strategieën op organisatie- en projectniveau. Per niveau zijn uiteindelijk 8 tot 12 strategieën geformuleerd behorend bij HRO kenmerken.

In samenspraak met een aantal gesprekpartners is vervolgens een beoordeling op inspanning en impact uitgevoerd om zodoende te komen tot een aanpak op korte termijn en een aanzienlijke impact conform doelstelling. In bijlage 3 is een overzicht van alle uiteindelijk opgestelde strategieën opgenomen met bijbehorende beoordeling op inspanning en impact. De beoordeling op inspanning en impact heeft uiteindelijk geleid tot drie strategieën per niveau:

Organisatieniveau	
1.	Afstemming tussen projecten onderling per klantgroep Op dit moment is er geen tot weinig afstemming tussen projecten onderling binnen een klantgroep DJI/J&V of Defensie ten aanzien van (tijdelijke) capaciteit behoefte of het gezamenlijk opvangen van een instabiliteit. Het faciliteren en stimuleren vanuit de lijn om dit op projectniveau onderling op te pakken.
2.	Resourcing op projecten RVB breed verbeteren Resourcing op projecten verbeteren (bezettingsanalyses en gelijkwaardigheid), inzet tool naast persoonlijk contact, vinden "verborgen" capaciteit. Capaciteit integraal bekijken. Verbeteren botsproef. Werken vanuit een RVB brede resource bron. Teamsamenstelling niet "adrem" maar meer op basis van zorgvuldige selectie in plaats van ballotage.
3.	Inzet capaciteit vanuit impulsteams Het inzetten van capaciteit vanuit beschikbare (gedeeltelijk vrijgestelde) impulsteams (quick response teams, inzet van flexibiliteit vanuit andere organisatieonderdelen zoals VB) om instabiliteit en een capaciteitsvraag op te vangen (voorbeeld: aannemer met buffer project).

Afstemming tussen projecten onderling per klantgroep

Met deze strategie wordt de mogelijkheid geboden om tussen project- of technisch managers onderling op verschillende projecten per klantsoort afspraken te maken hoe om te gaan met (on)verwachte situaties. Op portefeuilleniveau hebben met name de sectiehoofden een coördinerende taak en kunnen hier de "weg vrijmaken" voor afstemming door projectmanager of technisch manager tussen projecten onderling.

Resourcing op projecten RVB breed verbeteren

Inhoudelijke betekent deze strategie het inzetten van een betere bezetting analyse door middel van een beter resource werkproces met name door bijvoorbeeld het inzetten van een organisatie brede RVB resource tool (bijvoorbeeld gekoppeld met Oracle) waarbij ook gewerkt wordt vanuit een RVB brede bron.

Inzet capaciteit vanuit impulsteams

Impulsteams zouden kunnen bijdragen aan een flexibele schil rondom de projecten. Deze teams zijn deels vrijgesteld van projecten om ingezet te kunnen worden bij verwachte of onverwachte mutaties. Deze teams zouden overigens tevens ingezet kunnen worden voor het inwerken van nieuwe medewerkers om zodoende bestaande teams te ontlasten.

Projectniveau	
1.	Het inzetten van een vast A&T kernteam Het binnen het project naast het IPM team oprichten en in standhouden van een A&T kernteam met kennisborging in combinatie met cruciale adviseurs om zodoende bij mutatie (tijdelijk) omvang te hebben.
2.	Preventieve zorg op projecten Het nadrukkelijker agenderen van team/eenheid gevoel en werkvreugde in werkoverleggen. Investeren in het creëren van een goede sfeer binnen het project (teambuilding), teams daarbij (financieel) ondersteunen. Meer "vinger aan de pols" door projectmanager en technisch manager om te monitoren of medewerkers het moeilijk hebben op een project (afhaken voorkomen door preventieve zorg).
3.	Afstemming op projecten tussen PM en/of TM per klantgroep Het afstemming tussen projectmanager en technisch manager van projecten onderling (met name per klant DJI/J&V of Defensie) ten aanzien van capaciteit en (onvoorziene) mutaties om elkaar beter te helpen en snel te kunnen acteren bij mutaties.

Het inzetten van een vast A&T kernteam

Deze strategie behelst het in basis als aanvulling op het IPM team formeren van een vast A&T kernteam van cruciale adviseurs uit het kennisteam technisch adviseurs om bij onverwachte mutatie kennis te kunnen borgen en mogelijk tijdelijk taken te kunnen afvangen. Het opzetten van een vast kernteam met kennisborging kan er strategisch voor zorgen dat bij onverwachte mutatie een betere opvang is geborgd.

Preventieve zorg op projecten

Een strategie kan zijn het beter inzetten van preventieve zorg door projectmanager en technisch manager door aan de ene kant het meer agenderen van het gesprek over werkvreugde en eenheid van het team als het proactief "vinger aan de pols" (monitoren) van de hoedanigheid c.q. gemoedstoestand van projectmedewerkers.

Afstemming op projecten tussen PM en/of TM per klantgroep

Het beter afstemmen tussen de projecten per klantgroep onderling van projectmanager en technisch manager omtrent verwachte en onverwachte mutaties dan wel ten aanzien van gebrek aan capaciteit om elkaar beter te helpen en snel (tijdelijk) te kunnen acteren bij mutaties.

Verandering (interventie)

Vanuit de aanleiding, analyse en verbeelding zijn op grond van de gekozen strategieën per strategie concrete interventies opgesteld en uitgewerkt. Belangrijk daarbij was te kijken naar interventies op welk niveau en door wie en wat kan ikzelf doen?

Organisatieniveau	
Strategie	Afstemming tussen projecten onderling per klantgroep
Interventie	Interventie door lijnmanagement in portefeuille overleg en klantgroepen in samenspraak met P&P.
Wat kan ikzelf doen?	Ikzelf kan dit onder de aandacht brengen in o.a. bila's met eigen lijnmanager en op de agenda krijgen in het expertiseteam IPM waaraan ik ga deelnemen.
Strategie	Resourcing op projecten RVB Breed verbeteren
Interventie	Interventie door lijnmanagement en op te nemen in A&T (en T&P) actieplan ACTIE.
Wat kan ikzelf doen?	Het aandragen van voorbeelden vanuit mijn ervaringen buiten het RVB richting programma TM, PM en het expertiseteam samenwerking IPM.
Strategie	Het inzetten van impulsteams
Interventie	Interventie door lijnmanagement door het opnemen van deze strategie in expertiseteam IPM, IPM Board en A&T programma technisch management.
Wat kan ikzelf doen?	Inbrengen in expertiseteam IPM en op de agenda krijgen in verschillende relevante kennislijnen via kennis coördinatoren.

Projectniveau	
Strategie	Het inzetten van een vast A&T kernteam
Interventie	Interventie door TM-ers in verschillende teams en in kennislijn TM op de agenda.
Wat kan ikzelf doen?	Op de agenda krijgen in kennislijn TM en binnen A&T programma ACTIE.
Strategie	Preventieve zorg op projecten
Interventie	Interventie door PM/TM-er om op de agenda te zetten in diverse project overleggen en onderwerp van gesprek maken in diverse contactmomenten (bila's).
Wat kan ikzelf doen?	Inbrengen in relevante kennislijnen bij kennis coördinatoren en onder de aandacht brengen bij lijnmanagement.
Strategie	Afstemming op projecten tussen PM en/of TM per klantgroep
Interventie	Interventie door PM/TM-er om meer afstemming te zoeken over de projecten heen per klantgroep.
Wat kan ikzelf doen?	Ik kan zelf het initiatief nemen om een structureel afstemmingsoverleg voor de klantgroep J&V op te zetten.

Actieplan ('call to action, CTA')

Vanuit voornoemde mogelijke interventies ontstaat voor resp. het lijn- en het project en technisch management op korte termijn de onderstaande acties. Daarnaast zijn er aanvullend in bijlage 3 nog meer mogelijkheden verwoord. Deze mogelijkheden vergen vaak meer inspanning en hebben beperktere impact op korte termijn echter zijn deze zeker niet minder interessant en goed om af te wegen om actie op uit te voeren:

Lijnmanagement

1. Bespreek met de verschillende klantgroepen de prioritering van projecten en mogelijke uitwisseling van capaciteit of tijdelijke invulling of uitwisseling van bezetting op projecten per klantgroep. Hierdoor ontstaat meer veerkracht en flexibiliteit;
2. Verbreed de resourcing op projecten. Niet per afdeling maar RVB breed met behulp van een juiste RVB brede resource tool. Hierdoor ontstaat de situatie dat uit een bredere bron kan worden geput;
3. Stel impulsteams in welke als "task force" ingezet kunnen worden. Hierdoor kunnen bestaande teams worden ontlast en kunnen impuls teams (on)verwachte mutaties afvangen.

Project en technisch management

1. Zet bij start van een project in basis een vast 3 tot 4 medewerkers als vast A&T kernteam in. Dit zal zorgen voor meer veerkracht binnen het team doordat leden binnen het kernteam elkaar beter kunnen opvangen bij mutaties;
2. Verbeter de preventie op projecten door hier in teamoverleggen en bila's nadrukkelijk aandacht (agenderen) voor te hebben en te benoemen. Hierdoor komt de focus meer op preventie te liggen hetgeen uitval zal beperken of waardoor beter kan worden geanticipeerd;
3. Stem bezetting en (on)verwachte mutaties als projectmanager en technisch manager ook af met projectmanager en technisch manager van andere projecten binnen een klantgroep. Door dit te doen ontstaat meer flexibiliteit en veerkracht aangezien onderling kan worden afgestemd of er mogelijkheden zijn voor (tijdelijke) uitwisseling en opvang van projectmedewerkers naar gelang de waarschijnlijk verschillende behoefte binnen projecten.

Bijlage 1 Managementsamenvatting en reflectie

Managementsamenvatting

In 2020 ervaarde ik nadrukkelijk de gevolgen van een onverwachte mutatie in mijn IPM projectteam en de beperkte veerkracht of beschikbare strategie om daar mee om te gaan. Het voor mij ontbreken van het voorhanden zijn van strategieën en het feit dat uit diverse projectevaluaties, interviews en gesprekken met collega Rijksvastgoedbedrijf (RVB) projectmanagers en technisch managers bleek dat dit erg vaak aan de orde is en een terugkerend patroon vormt, bracht mij tot mijn kwestie voor het Kernprogramma 2019/2022.

Doel van mijn kwestie is om interne en externe mogelijkheden (strategieën) te ontdekken welke ingezet zouden kunnen worden om weer in een stabiele situatie te komen na een verwachte of onverwachte mutatie binnen teamsamenstelling. Het gebruik van het woord **veerkracht** (of in het Engels 'Resilience') vind ik hierbij beeldend en een mooi woord welke de lading dekt vandaar de titel van mijn kwestie. Op grond van een 1^e ronde interviews en vervolgens nog aanvullende verdiepende interviews zijn mogelijke strategieën op zowel organisatieniveau als projectniveau (Wat kan de organisatie doen en wat kan je zelf doen?) ontwikkelt. Naast de interviews is literatuuronderzoek gedaan en gezocht naar handreikingen en onderbouwing. Hierbij gaf het woord **veerkracht** een verband met HRO ('High Reliability Organisation') organisaties. Oftewel: 'Managing the Unexpected'.

De kenmerken en principes van HRO's zijn vervolgens toegepast om de strategieën verder te verdiepen. Als laatste is binnen mijn kwestie ervoor gekozen vervolgens interventies te ontwikkelen voor strategieën welke een beperkte inspanning vergen maar naar verwachting veel impact hebben op korte termijn. Deze strategieën (lees: aanbevelingen) en interventies zijn per niveau:

Organisatieniveau	
Strategie	Interventie
Afstemming tussen projecten onderling per klantgroep.	Interventie door lijnmanagement in portefeuille overleg en klantgroepen in samenspraak met P&P.
Resourcing op projecten RVB Breed verbeteren.	Interventie door lijnmanagement en op te nemen in A&T (en T&P) actieplan ACTIE.
Inzet capaciteit vanuit impuls-teams.	Interventie door lijnmanagement door het opnemen van deze strategie in expertiseteam IPM, IPM Board en A&T programma technisch management.

Projectniveau	
Strategie	Interventie
Het inzetten van een vast A&T kernteam	Interventie door TM-ers in verschillende teams en in kennislijn TM op de agenda.
Preventieve zorg op projecten	Interventie door PM/TM-er om op de agenda te zetten in diverse project overleggen en onderwerp van gesprek maken in diverse contactmomenten (bila's).
Afstemming op projecten tussen PM en TM per klantgroep	Interventie door PM/TM-er om meer afstemming te zoeken over de projecten heen per klantgroep.

Met mijn kwestie in het kader van het ND kernprogramma 2019/2022 hoop ik met het bovenstaande een bijdrage te hebben geleverd voor de organisatie en project- en technisch managers om meer mogelijkheden en handreikingen te hebben om beter om te gaan met (on)verwachte mutaties binnen hun eigen projectteam.

Het doel is vooral **Veerkracht**

"Het vermogen om interne en externe mogelijkheden aan te boren om met een probleem om te gaan en de draad weer op te pakken"

Reflectie

Na mijn onderzoek en de daaruit ontstane inzichten en resultaten is het opvallend dat in de basis het IPM samenwerkingsmodel in feite uitgaat van een nagenoeg idealiter situatie van 100% stabiliteit binnen een projectteam. Hier is in mijn optiek realisme nodig door het feit dat dit in veel gevallen (80-90%) niet het geval is! ***Uitzondering is dus meer de regel.***

Het afgelopen jaar heb ik met heel veel plezier in het kader van het Kernprogramma Neerlands Diep aan mijn kwestie gewerkt. Het heeft me geleerd met andere ogen meervoudig naar een dilemma te kijken. Het vertalen naar concrete interventies en de vraag: Wat kan ik er zelf aan doen? heeft me zeker aangezet tot verdieping. Met name het advies van André Dorée om ook de kenmerken van HRO organisaties te betrekken in de ontwikkeling van strategieën voor omgaan met verwachte en onverwachte mutaties heeft me erg geholpen en gaf een theoretische verbreding die ik zocht.

Het principe van de HRO's spreekt mij sowieso aan gezien de in mijn ogen mede goede toepasbaarheid voor RVB projecten en het in de breedste zin van het woord bewerkstelligen van **veerkracht**.

HRO kenmerken⁶:

- Wees alert op onverwachte gebeurtenissen;
- Niet simplificeren;
- Stel de operatie centraal;
- Organiseer veerkracht;
- Respect voor expertise.

Van het laatste kenmerk bestaat een mooie quote⁶:

“It doesn't make sense to hire smart people and then tell them what to do; we hire smart people so they can tell us what to do.”

STEVE JOBS

Uiteindelijk heb ik ondanks de zwaarte van het uitvoeren van een dergelijke onderzoek naast je dagelijkse projectenwerk in mijn ogen een mooi resultaat behaald met niet alleen bruikbare strategieën maar ook heb ikzelf geleerd beter onderliggende dynamieken te doorgronden.

Met mijn kwestie in het kader van het ND kernprogramma 2019/2022 hoop ik een bijdrage te hebben geleverd voor project- en technisch managers om meer mogelijkheden en handreikingen te hebben om beter om te gaan met (on)verwachte mutaties binnen hun eigen projectteam.

Graag zou ik André Dorée willen bedanken voor de algehele begeleiding. Niet alleen in het houden van focus maar ook in het bijzonder voor het inbrengen van het advies om de HRO kenmerken te integreren in mijn onderzoek. Dit heeft mijn kwestie zeker verdiept en heeft mij op een best lastig moment extra energie gegeven.

⁶ Blog Rizoomes 23 mei 2018, [De vijf principes van de high reliability organisatie - Rizoomes](#)

Bijlage 2 Matrix gebeurtenissen op projecten



KWESTIE ND KP 20192022

Datum: 1 juli 2022, versie 0.4

Archetypen

lapmiddelen
verslaafd aan symtoombestrijding
afglijdende normen
onbedoelde tegenstrevers
succes voor de succesvollen

Gebeurtenissen	oorzaak	gevolg	schade	trend	archetypen systeemdenken en drijvende krachten	interventie/interviews en aanbevelingen strategie
<p>1. Invulling IPM model</p> <p>Binnen het IPM model kunnen op een project niet direct vanaf start alle rollen worden ingevuld vanwege capaciteitsgebrek of het vinden van de juiste mensen. MPB en/of CM is niet ingevuld. Hierdoor moeten de PM-er of TM-er tijdelijk rollen opvangen. Dit leidt in de samenwerking tot onduidelijkheid in rolverdeling en veroorzaakt dat taken onvoldoende kunnen worden ingevuld door de 'workload' hetgeen tot gevolg heeft dat de samenwerking negatief wordt beïnvloed. PM-er en TM-er kunnen in feite het project qua beschikbare tijd onvoldoende managen.</p>	<p>capaciteitsgebrek invulling IPM rollen</p> <p>geen juiste projectbezetting beschikbaar</p>	<p>overbezetting</p> <p>onduidelijke rolverdeling/taken moeten</p>	<p>uitval/knelpunten met andere projecten</p> <p>fouten/rework (tijd en geld) doordat taken worden vervuld waar onvoldoende</p>	<p>neemt toe: in steeds meer projecten komt het voor dat gestart wordt zonder de juiste bezetting</p>	<p>lapmiddelen: we gaan maar beginnen, het lukt wel in het begin met alleen een PM en TM, gevolg overbezetting</p>	
<p>2. Verloop in bezetting op project</p> <p>Tijdens de loop van een project worden rollen om uiteenlopende redenen qua bezetting gewisseld (mutaties). Niet alleen bij het IPM team maar ook het kennisteam adviseurs. Voorbeeld van een project is waarbij de architect vallend onder de TM-er 3 maal wordt gewisseld en vervolgens de afstemming met Atelier Rijksbouwmeester misloopt. Waardoor te laat in het proces het ontwerp alsnog moet worden aangepast ("Re-work"). Dit leidt tot frustratie bij de PM-er en heeft gevolgen in tijd en kosten.</p>	<p>wisseling van bezetting door keuze/beslissing lijn</p> <p>wisseling van bezetting door keuzes medewerkers</p> <p>uitval door overbelasting</p>	<p>kennisverlies (kennis projecthistorie), opnieuw herijking samenwerking</p> <p>opnieuw inwerken team</p>	<p>mislopen afstemming, goedkeuringen en het ontstaan van fouten waardoor mislopen afstemming, goedkeuringen en het ontstaan van fouten waardoor</p>	<p>neemt toe: het verloop in projecten door diverse oorzaken komt steeds meer voor.</p>	<p>verslaafd aan symtoombestrijding, er wordt snel vervanging in geregeld welke niet volstaat intern/extern of rol kan helemaal niet meer worden ingevuld</p>	<p>Zie hoofdstuk 3&4 voor aanbevelingen en interventies</p>
<p>3. Rolverdeling</p> <p>Vanuit de historie gegroeid werkt de PM-er intensief samen op het project met de architect. Deze zijn ook samen eerder gestart met het project dan de TM-er. Conform IPM model valt de architect echter onder de TM-er. De directe lijn PM-er richting architect blijft in stand waardoor in sommige gevallen tijdens het proces de TM-er wordt gepasseerd hetgeen gevolgen heeft voor kwaliteit (focus van PM-er ligt vooral op tijd en geld) en integraliteit. TM-er kan zijn rol niet goed vervullen en wordt aangesproken op kwaliteit.</p>	<p>pm-er en architect starten zonder tm-er met project</p>	<p>kennisachterstand tm-er, inbreng tm-er te laat in</p>	<p>focus op kwaliteit wordt niet direct meegenomen, kwaliteit onder druk</p>	<p>neemt af: het IPM en de samenwerking daarbinnen raakt steeds meer</p>	<p>onbedoelde tegenstrevers, projectmanager en technisch manager proberen het samen op te lossen echter vergeten soms het effect van het overschrijden van elkaar rolgrens.</p>	
<p>4. Rolverdeling</p> <p>PM-er overlegt of spreekt zaken binnen een project rechtstreeks af met adviseur(s) uit het kennisteam waar de TM-er niet van op de hoogte is of wordt gebracht. Hetgeen in het verder proces tot fouten en een verlies van kwaliteit leidt.</p>	<p>pm-er passeert tm-er in proces of koppelt niet terug vertrouwen pm-er in tm-er is laag</p>	<p>informatie achterstanden, fouten, wijzigingen positie tm-er als leidinggegevende van</p>	<p>kwaliteitsverlies</p> <p>tm-er kan niet goed zijn/haar rol vervullen</p>	<p>stabiel: rolverdeling PM en TM er wordt steeds duidelijker.</p>	<p>succes voor de succesvollen, projectmanager blijft in oude rol zijn/haar project managen en respecteert verdeling IPM rollen beperkt.</p>	
<p>5. Capaciteit</p> <p>Op een project is de benodigde capaciteit ruim onderschat en had de TM-er ondersteund moeten worden door een co-TM-er hetgeen tot gevolg heeft dat de TM-er zijn rol niet goed kan invullen. Afvangen van taken door de PM-er lukt in dit geval ook niet afdoende waardoor de 'workload' voor de TM-er veel te hoog is met gevolg tot fouten en mogelijk uitval waarbij kwaliteit onder druk staat en mutaties ontstaan.</p>	<p>onderbezetting/capaciteitsgebrek onderschatting taken en tijdsbesteding</p>	<p>overbelasting, taak niet volledig kunnen vervullen taken kunnen niet worden of niet goed worden</p>	<p>uitval, fouten en vertraging in proces</p> <p>samenwerking onder druk</p>	<p>neemt toe: door toename in omvang en complexiteit van projecten wordt benodigde capaciteit regelmatig onderschat.</p>	<p>afglijdende norm: verlaging van kwaliteitsnorm om met een te lage bezetting projecten te doen hetgeen uiteindelijk leidt tot kwaliteitsverlies. Om het te halen worden normen verlaagd.</p>	<p>Zie hoofdstuk 3&4 voor aanbevelingen en interventies</p>
<p>6. Informatie/systemen</p> <p>Binnen projecten is binnen RVB een overvloed aan systemen voor opslag van gegevens: P:schijf, Projectwise, Filenet, Samenwerkingsruimten, Relatics, Oracle, BIM360 omgeving op projecten, etc. De veelheid aan systemen en het verschillend gebruik van deze systemen door afdelingen leidt vaak tot informatieverschillen tussen projectleden en tot informatieverschillen waardoor fouten ontstaan. Daarnaast is recent de nieuwe 'template' RVB Vraagspecificatie beschikbaar binnen Relatics. Deze is nog in ontwikkeling en maar leidt wel soms voor strubbelingen in een project en vervolgens tot 'onbegrip' tussen PM en TM. Waarom duurt het allemaal zo lang? Planning wordt niet gehaald. Informatie/gegevens systemen terugbrengen naar 1-2 wordt</p>	<p>veelheid en overlap aan software-systemen</p> <p>nieuwe software systemen (bv. Relatics VS)</p>	<p>informatieverschil of achterstand in informatie vertraging door "kinderziekten", leren</p>	<p>fouten in project door verkeerde of niet actuele informatie</p> <p>vertraging in tijd en daarmee kosten (extra urenbesteding)</p>	<p>neemt toe: steeds meer digitale verspreidende projectomgeving voor opslag van gegevens.</p>	<p>lapmiddelen: op ieder project wordt weer het wiel uitgevonden en ontstaan er afwijkingen. Bovendien is er op organisatieniveau geen struring op bundeling/beperking van systemen.</p>	

Archetypen

lapmiddelen
verslaafd aan symtoombestrijding
afglijdende normen
onbedoelde tegenstrevers
succes voor de succesvollen

Gebeurtenissen	oorzaak	gevolg	schade	trend	archetypen systeemdenken en drijvende krachten	interventie/interviews en aanbevelingen strategie
<p>7. Versnipperd team</p> <p>Nadelig (ook negatief beïnvloed door het 100% thuiswerken door COVID19) is het hebben van een team uit verschillende vestigingen. Voorbeeld is een project met medewerkers uit Den Haag, Arnhem en Assen. Op sommige momenten in het project. Bijvoorbeeld bij het maken van de Vraagspecificatie is het goed om samen te komen. Bij voorkeur in een projectruimte op locatie. De bereidheid tot reizen speelt hierbij ook een rol. Indien PM en TM hier niet op één lijn zitten, heeft dit nadelen voor de samenwerking.</p>	<p>versnipperd team, diverse locaties</p> <p>werken op afstand (digitaal)</p>	<p>contact (fysiek) is beperkt en lastig te organiseren</p> <p>groepsbinding is beperkt</p>	<p>geen optimale integrale samenwerking</p> <p>kwaliteitsverlies/beperkte werkvreugde</p>	<p>neemt toe: steeds meer toename van versnipperde teams. Mede door digitaal (hybride) werken.</p>	<p>lapmiddelen: om soms bezetting maar op orde te krijgen ontstaan versnipperde teams en worden "noodgrepen" toegepast.</p>	
<p>8. Onderschatting van rol</p> <p>Op een project wordt door de PM-er ook het OM erbij gepakt. Dit wordt echter, blijkt later, onderschat en de persoon kan daardoor beide rollen niet meer goed vervullen en de belasting op de TM-er wordt vergroot. Bovendien kan OM niet snel worden ingevuld vanuit de lijn door capaciteitsgebrek. Het geheel leidt tot disfunctioneren van het team en de samenwerking PM en TM.</p>	<p>combinatie van rollen in één persoon niet haalbaar</p> <p>capaciteitsgebrek</p>	<p>overbelasting, taak kan niet worden vervuld,</p> <p>overbelasting</p>	<p>uitval en overbelasting andere teamleden</p> <p>uitval</p>	<p>neemt af: steeds meer focus op belang van omgevingsmanagement</p>	<p>succes voor de succesvollen, projectmanager heeft op andere projecten mede het OM schap ingevuld. Echter gezien toename in complexiteit en aantal stakeholders lukt het niet.</p>	
<p>9. Vaste teams</p> <p>De gedachte vanuit de lijn is om op termijn met vaste IPM_teams te werken waardoor deze beter op elkaar raken ingespeeld. Een voorbeeld is uitsluitend DJI (gevangenis) doen. Het werken met vast teams wordt door PM en TM-ers wisselend ervaren. Op zich wordt het lerend vermogen aangesproken doordat kennis wordt opgedaan van specifieke huisvesting. In dit geval gevangenis. Echter vindt menigeen ook dat het voor de variëteit in werk niet bevorderlijk is.</p>	<p>geen vaste teams, wisselingen per project en</p>	<p>opnieuw het wiel uitvinden, vertraging, minder soepel</p>	<p>extra urenbesteding, vertraging</p>	<p>stabiel: ontwikkeling vaste teams is beperkt.</p>	<p>lapmiddelen: het werken met vaste teams kan mogelijk efficiënter opleveren maar heeft ook een neveneffect.</p>	
<p>10. Van (eindverantwoordelijk) adviseur (AV) naar manager (TM)</p> <p>De rol van TM-er werd vroeger benoemt als AV-er. Echter komt steeds meer het besef dat TM-er in het IPM model echt een discipline op zich is. In een project komt het voor dat een 'traditionele' adviseur nu ingezet wordt als TM-er en ook nog als adviseur actief is in andere projecten. Dit is soms verwarrend en leidt ook tot overbezetting. Hetgeen soms de samenwerking PM en TM op een project benadeeld. Bovendien moeten medewerkers veel schakelen tussen verschillende rollen op projecten.</p>	<p>dubbel rol op projecten (adviseur en tm-er)</p> <p>tm-er is meer adviseur dan manager</p>	<p>onvoldoende focus, overbezetting</p> <p>tm rol wordt onvoldoende ingevuld als integraal</p>	<p>kwaliteitsverlies</p> <p>geen optimale integrale samenwerking en resultaat</p>	<p>neemt af: invulling en professionalisering van TM verloopt steeds beter.</p>	<p>afglijdende norm: onderschatting van benodigde competenties voor TM.</p>	
<p>11. Randvoorwaarden (tijd en geld)</p> <p>Bij de start van een project wil PM-er onder druk starten. Echter TM-er is van mening dat budget op voorhand onvoldoende is om programma van eisen te realiseren binnen budget. Echter wordt toch gestart met het project. Dit leidt al gauw tot onbalans in het team en een negatieve impact op de samenwerking. Niet de juiste uitgangspunten en randvoorwaarden hebben effect op een optimale samenwerking.</p>	<p>geen overeenstemming of wederzijdse instemming</p> <p>'doordrukken' pm-er</p>	<p>'valse' start blijft doorlopen in project en heeft negatieve impact</p> <p>tm-er voelt zich niet gehoord of gepasseerd</p>	<p>mago richting klant, kostenverhoging, planninguitloop</p> <p>onderlinge relatie verstoort</p>	<p>neemt af: steeds betere "gatereview" bij start zorgt voor een afname.</p>	<p>afglijdende norm: onderschatting van benodigde competenties voor TM.</p>	

Archetypen



Gebeurtenissen	oorzaak	gevolg	schade	trend	archetypen systeemdenken en drijvende krachten	interventie/interviews en aanbevelingen strategie
<p>12. Kennis op inhoud</p> <p>In een project is er een duidelijk onderscheid tussen de PM-er en TM-er. De PM-er stuurt met name op proces en neemt of heeft geen kennis van de inhoud. PM-er acteert ook met name in het politiek domein en blijft ver van de inhoud. Alle inhoud wordt belegd bij de TM-er. Dit wordt door de TM-er als niet optimaal ervaren. TM-er wil graag met PM-er ook op inhoud gelijkwaardig kunnen afstemmen. Aangezien deze mogelijkheid er niet is staat kwaliteit en werkvreugde onder druk.</p>	ontbreken overlap in aandachtsveld (raakvlakken)	geen teamgevoel, eenzijdig, samen optrekken is lastig	pm-er en tm-er op "afstand", gescheiden werkvelden, met elkaar tot een hoger plan	neemt toe: door sterke rolverdeling in IPM model en complexiteit in projecten neemt de "gap" in kennis toe.	onbedoelde tegenstrevers, projectmanager en technisch manager blijven te rigide in hun eigen rol waardoor in de samenwerking er tegenstellingen ontstaan.	
<p>13. Externe teams (ROK A&T)</p> <p>Sinds kort is er vanwege capaciteit gebrek bij A&T gekozen voor het aangaan van Raamcontracten met marktpartijen t/m de SO fase in projecten. Dit houdt in dat in tegenstelling tot een reguliere situatie de TM-er volledig met een extern adviesteam werkt in plaats van intern. Deze vorm is nieuw en moet nog ervaren worden. Veel TM-ers vragen zich af wat het gevolg hiervan is voor samenwerking binnen het IPM-team. Gaat de rolverdeling schuiven? Wie stuurt wie aan? Etc.</p>	werken met extern i.p.v. intern team werken met extern i.p.v. intern team	kennis van RVB processen en klanten is beperkt tweedelig werken met intern of extern team (ander	kwaliteitsverlies intern lerend vermogen verdwijnt	neemt toe: doelstelling van de lijn is om meer gebruik te maken van de ROK contracten om capaciteit te verbeteren.	lapmiddelen: op de korte termijn lijkt het te werken echter vloeit kennis weg richting markt en ontstaat onerscheid in type TM-ers.	
<p>14. Kennis</p> <p>Bij start van een project wordt bij een complex project een onervaren of externe TM-er ingezet vanuit beschikbaarheid geredeneerd vanuit de lijn. Door kennisgebrek op inhoud en van processen en procedures RVB moet PM-er te veel taken overnemen van TM-er waardoor PM-er onvoldoende aan eigen taken toekomt en samenwerking en projectproces niet goed lopen.</p>	kennisgebrek foutieve bezetting	pm-er moet indien mogelijk erg veel zelf doen of taak kan niet goed worden vervuld	overbezetting pm-er, minder focus, kwaliteitsverlies fouten, kwaliteitsverlies, rework	neemt toe: door capaciteitsgebrek steeds vaker voorkomend.	lapmiddelen: op de korte termijn lijkt rol ingevuld echter door onvoldoende kennis ontstaan issues en meer kans op fouten.	
<p>15. Functioneren</p> <p>In ogen van PM-er functioneert TM-er niet naar behoren. Afspraken worden niet (tijdig) nagekomen en rol wordt onvoldoende proactief opgepakt. Hierdoor komt samenwerking onder druk te staan en moet PM-er (steeds) vaker op inhoud de TM-er vervangen.</p>	capaciteit kennis en kunde onvoldoende	taken kunnen niet goed worden vervuld kwaliteitsverlies	ontevredenheid klant, aanpassingen, rework (tijd en geld) ontevredenheid klant, aanpassingen, rework (tijd en geld)	stabiel: geen toe of afname.	succes voor de succesvollen, samenwerking PM en TM wordt door PM benadert vanuit zijn/haar eigen succes op functioneren en heeft daardoor beperkt begrip.	

Bijlage 3 Matrix strategieën op grond van HRO principes



KWESTIE ND KP 20192022

Datum: 1 juli 2022, versie 0.4

HRO principes	Strategie voor voorkomen en omgaan met mutatie in projectbezetting, het behouden van stabiele teams	Kansrijkheid			
		veel inspanning beperkte impact	beperkte inspanning beperkte impact	veel inspanning veel impact	beperkte inspanning veel impact
Organisatieniveau					
Anticipatie:					
Wees alert op onverwachte gebeurtenissen (actief gericht op verstoringen) "Preoccupation with failure"	Het nog meer benutten van co-schappen bijvoorbeeld co PM of co TM-ers/co Adviseur op projecten (wel afhankelijk van omvang). In theorie zou dit ook toegepast kunnen worden op adviseurs zodat er een achtervang ontstaat. Binnen secties een soort tandems vormen, zodat collega's sneller bij elkaar in kunnen springen.				
	Op dit moment is er geen tot weinig afstemming tussen projecten onderling binnen een klantgroep DJI/J&V of Defensie ten aanzien van (tijdelijke) capaciteitshoefte of het gezamenlijk opvangen van een instabiliteit. Het faciliteren en stimuleren vanuit de lijn om dit op projectniveau onderling op te pakken.				
Niet simplificeren, terughoudend met simplificeren "Reluctance to simplify"	Vanuit de stuurgroep IPM en IPM Desk het verder doorontwikkelen van stabiele/vaste teams conform uitgangspunten IPM. Vaste/stabiele regionale teambezetting op projecten vanuit alle directies, met als resultaat meer projecten met elkaar doen en aan en beter met elkaar opvangen bij mutaties.				
Stel de operatie centraal "Sensitivity to operations"	Resourcing op projecten verbeteren (bezettingsanalyses en gelijkwaardigheid), inzet tool naast persoonlijk contact, vinden "verborgen" capaciteit. Capaciteit integraal bekijken. Werken vanuit een RVB brede resource bron. Teamsamenstelling niet "adrem" maar meer op basis van zorgvuldige selectie in plaats van ballotage.				
	Het nog nadrukkelijker 'binden en boeien' op organisatieniveau faciliteren en het vanuit de lijn stimuleren van aandacht en focus bij PM en TM op samenwerking in projecten in het kader "binden en boeien". Zie ook IPM Kader bijlage 4 Samenwerking. Investeren in samenwerking tussen collega's (ken je collega's), weet wie je om hulp kunt vragen.				
	Een nadrukkelijker rol van het lijnmanagement ten aanzien van de vrijheid om als medewerker te kiezen. Een nadrukkelijke afstemming over "timing" (tussen projectfasen), tijdig, warme overdracht, geen informatieverlies en professioneel. Vervanging dient beheerst plaats te vinden waarbij stabiliteit is gewaarborgd.				

KWESTIE ND KP 20192022

Datum: 1 juli 2022, versie 0.4

HRO principes	Strategie voor voorkomen en omgaan met mutatie in projectbezetting, het behouden van stabiele teams	Kansrijkheid			
		veel inspanning beperkte impact	beperkte inspanning beperkte impact	veel inspanning veel impact	beperkte inspanning veel impact
	Het verder vereenvoudigen van de werkwijze (eenduidigheid processen en producten) waardoor de werkdruk en efficiency en eenvoud van werken wordt geoptimaliseerd. Ook kritisch kijken naar omgang met regelgeving intern en extern.				
Insluiting:					
Organiseer veerkracht (aanpassingsvermogen) "Commitment to resilience"	Het verhogen of nog verder uitbouwen van de flexibele schil op functie-/productniveau. Dit is al deels ingestoken met de ROK's op productniveau maar kan nog verder worden uitgebouwd naar functie of rolniveau i.s.m. de markt of andere overheidsorganisaties (samenwerkingsverband).				
	Om een instabiliteit of capaciteitsgebrek op te vangen zou een optie kunnen zijn de samenwerking met andere (vergelijkbare) organisaties universiteiten, ziekenhuizen etc te zoeken voor tijdelijke uitwisseling van capaciteit.				
	Het inzetten van capaciteit vanuit beschikbare (gedeeltelijk vrijgestelde) impulsteams (quick response teams, inzet van flexibiliteit vanuit andere organisatieonderdelen zoals VB) om instabiliteit en een capaciteitsvraag op te vangen (voorbeeld: aannemer met buffer project).				
Respect voor expertise (kennis boven hiërarchie) "Deference to expertise"	Het stimuleren vanuit de lijn op back up door uitwisseling tussen projecten op cruciale IPM en adviseursrollen (tandenvorming over de projecten, expertise en kennisverbreding).				
	Het faciliteren van van een juiste teamsamenstelling vanaf het begin door bijvoorbeeld het invoeren en monitoren van "klik" gesprekken, team startups en team follow ups etc. Het verder professionaliseren van disciplines en beter inwerkprogramma voor nieuwe medewerkers (creëren vraagbaak optie door impulsteams).				

KWESTIE ND KP 20192022

Datum: 1 juli 2022, versie 0.4

HRO principes	Strategie voor voorkomen en omgaan met mutatie in projectbezetting, het behouden van stabiele teams	Kansrijkheid			
		veel inspanning beperkte impact	beperkte inspanning beperkte impact	veel inspanning veel impact	beperkte inspanning veel impact
Projectteam niveau					
Anticipatie:					
Wees alert op onverwachte gebeurtenissen (actief gericht op verstoringen) "Preoccupation with failure"	Een bredere inzet van PVG's met het IPM team waarin mutaties op bezetting en onverwachte wijzigingen worden besproken met in achtname van verschillende belangen.				
Niet simplificeren, terughoudend met simplificeren "Reluctance to simplify"	Het binnen het project naast het IPM team oprichten en instandhouden van een A&T kernteam met kennisborging in combinatie met cruciale adviseurs om zodoende bij mutatie (tijdelijk) omvang te hebben.				
Stel de operatie centraal "Sensitivity to operations"	In het kader van het voorkomen van mutaties en het behouden van stabiliteit het "binden en boeien" op projectniveau door het op een juiste wijze organiseren door PM en TM van het project, het creëren van een eenheid en team/clubgevoel. Wijze van organiseren van adviseurs op afstand of onderdeel van het team is hierbij ook een belangrijk uitgangspunt.				
	Het nadrukkelijker agenderen van team/eenheid gevoel en werkvreugde in werkoverleggen. Investeren in het creëren van een goede sfeer binnen het project (teambuilding), teams daarbij (financieel) ondersteunen. Meer "vinger aan de pols" door PM/TM om te monitoren of medewerkers het moeilijk hebben op een project (afhaken voorkomen door preventieve zorg).				
	Voor grote projecten een projectlocatie nabij het project organiseren, wat de samenwerking versterkt. Collega's horen en zien dan meer van elkaar en kunnen beter anticiperen.				
Insluiting:					
Organiseer veerkracht (aanpassingsvermogen) "Commitment to resilience"	Voor het snel opvangen van capaciteit of mutatie inhuur op projectniveau organiseren en in samenspraak met inkoop procedures hiervoor beperken en vereenvoudigen.				

KWESTIE ND KP 20192022

Datum: 1 juli 2022, versie 0.4

HRO principes	Strategie voor voorkomen en omgaan met mutatie in projectbezetting, het behouden van stabiele teams	Kansrijkheid			
		veel inspanning beperkte impact	beperkte inspanning beperkte impact	veel inspanning veel impact	beperkte inspanning veel impact
	Het afstemming tussen PM/TM van projecten onderling (met name per klant DJI/J&V of Defensie) ten aanzien van capaciteit en (onvoorziene) mutaties om elkaar beter te helpen en snel te kunnen acteren bij mutaties.				
Respect voor expertise (kennis boven hiërarchie) "Deference to expertise"	Het (tijdelijk) invullen van rollen faciliteren. De overlap tussen IPM rollen wordt beter benut. Een voorbeeld is dat de PM of TM (tijdelijk) of co's of technisch adviseurs taken van elkaar kunnen overnemen. Het nog verder specialiseren van de rollen ("inkaderen rol") binnen IPM heeft een risico op afvangen van taken.				