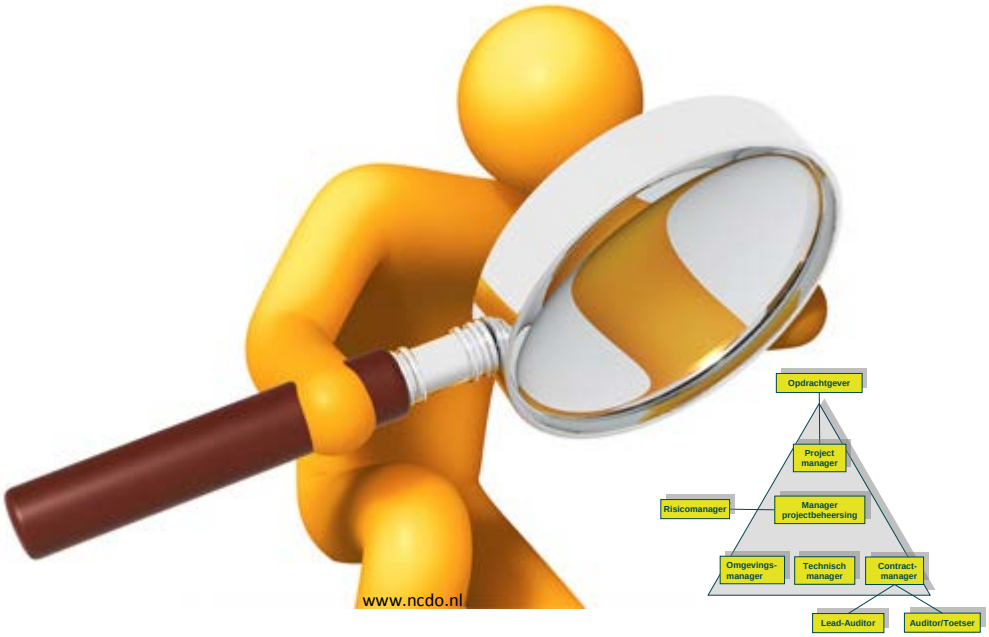
Het functioneren van het Integraal Projectmanagement model binnen Rijkswaterstaat

Integraal Projectmanagement in een kleinere en efficiëntere overheidsorganisatie.

ing. R.A. van der Heijden

Ter verkrijging van de mastertitel in Project- en Procesmanagement aan de Van Hall Larenstein University of Applied Sciences.



© Copyright Rijkswaterstaat 2017. All rights reserved

van hall larenstein university of applied sciences

Rijkswaterstaat
Ministerie van Infrastructuur en Milieu

Het functioneren van het Integraal Projectmanagementmodel binnen Rijkswaterstaat.

Integraal Projectmanagement in een kleinere en efficiënte overheidsorganisatie.

Auteur:	ing. R.A. van der Heijden
Datum:	30 november 2017
Opdrachtgever:	Mevr. mr. Joke Cuperus, Algemeen Directeur van Provinciaal Waterleidingbedrijf Noord-Holland (PWN), voormalig Hoofd Ingenieur Directeur, Rijkswaterstaat Oost Nederland
Begeleiding:	Dr. ir. D. J. Stobbelaar, Hogeschool Van Hall Larenstein te Velp.
Beoordeling:	ir. M. Reinking, Projectmanager Rijkswaterstaat en Directeur van Neerlands Diep dr. J.M. Fliervoet, Projectmanager Van Hall Larenstein

Woord vooraf

In 2011 kreeg ik van mijn werkgever de kans om mij zelf verder te ontplooien door het mogen volgen van een masteropleiding. Ik heb dat zelfde jaar nog het aanbod aan opleidingen doorgespit en uiteindelijk gekozen voor de master Proces- en Projectmanagement. Waarom? Ik ben opgegroeid als techneut, maar wilde mij niet gaan specialiseren. Ik ging met toenemende interesse kijken naar het menselijk handelen en het doen en laten van collega's en personen binnen en buiten de Rijkswaterstaat. Maar ook in mijn eigen werk, als handhaver op het gebied van milieuwetgeving. Het bereiken van doelen met de vele type personen werd meer en meer interessanter, zodoende mijn keuze om mij te verdiepen in deze toch complexe materie. In de eerste twee jaar van de opleiding kwamen de menselijke aspecten in het handelen ruimschoots aan bod en werd dit gespiegeld aan je eigen persoon. Maar dan komt het onvermijdelijke……. Als je je master wilt behalen, dien je voor je thesistraject een toegepast wetenschappelijk onderzoek te doen. Nou, ik kan u vertellen dat was niet helemaal mijn ding. Dan blijkt toch weer dat ik een techneut ben en het liefst pragmatisch bezig ben, oftewel bekijken, analyseren en aanpakken. Maar dat is niet voldoende om de titel te behalen. Ik moest het nu ook op papier gaan beschrijven en het liefst op wetenschappelijke wijze. Gedurende de voorbereiding, het schrijven van het onderzoeksvoorstel en uiteindelijk ook nog de thesis werd steeds meer duidelijk dat ik iets liever in 4 pagina's wilde beschrijven, terwijl 6 pagina's duidelijker zou zijn en mijn begeleider vanuit de opleiding steeds weer moest aantekenen dat mijn stappen te snel of te groot waren. Allemaal heel terecht, maar het was menig keer een worsteling om het voor elkaar te krijgen. Maar hier ligt dan toch het eindresultaat voor u, ik wens u veel plezier in het lezen van deze thesis.

Tjonge, wat heb ik mijzelf op de hals gehaald. Ondanks waarschuwingen over de afbakening van het onderzoek, dacht ik het goed in beeld gebracht te hebben en er 'soepel' door heen te komen. Maar al doende moest ik toch keuzes maken om niet te 'verdrinken' in mijn onderzoek. Zo heb ik het aantal te onderzoeken groepen bij moeten stellen, daardoor zijn het 'bevoegd gezag' en de Waterschappen bij de enquête vervallen. Achteraf maar goed ook omdat het databestand nu al te groot was om in één file te verwerken. Maar ook de workshop is gesneuveld omdat de tijd te krap werd en er in verhouding weinig verschillen tussen de markt en Rijkswaterstaat waren. Daarmee verviel een groot deel van de eventuele discussies over hoe de medewerkers van Rijkswaterstaat en de markt er naar kijken. Ik had hier wel wat meer verschillen in verwacht, maar uiteindelijk leverde het meer overeenkomsten dan verschillen op.

Maar zoals het gewoon is wil ik graag de personen bedanken die dit mogelijk hebben gemaakt. Vanuit Rijkswaterstaat was dit allereerst Margo de Wolf die in de rol van afdelingshoofd mij over de streep heeft getrokken om een masteropleiding te gaan volgen. Mijn toenmalige Hoofd Ingenieur-Directeur van Rijkswaterstaat Oost Nederland, mevr. mr. Joke Cuperus, die mijn gedachten over de projectorganisatie even interessant vond als ik zelf en zich vervolgens spontaan opwierp als opdrachtgever en dat tot het einde is gebleven. Vanuit de Hogeschool Van Hall Larenstein mijn begeleider Derk-Jan Stobbelaar en interne beoordelaar Jan Fliervoet, voor de benodigde kwaliteitsslagen op weg naar dit eindresultaat. Externe beoordelaar Maarten Reinking en projectmanager Freek Wermer van Rijkswaterstaat die de tijd hebben genomen om kritisch naar mijn conceptstukken te kijken. Natuurlijk de mensen en collega's van de

projectorganisaties binnen en buiten Rijkswaterstaat voor de medewerking en het leveren van de benodigde gegevens en gesprekken. Ook Paul van Eersel van de Auditdienst Rijk wil ik bedanken voor zijn tijd en uitleg op het gebied van het doen van enquêtes. Mijn familie en vrienden die geduld met mij hebben gehad, het aanmoedigen om door te gaan en die ik enigszins heb verwaarloosd in de familie- en vriendenbezoekjes. Maar zeer zeker mijn vrouw Karin en zoon Tomas voor de afleiding, de druk op de ketel en het geduld als ik mij weer eens terug trok of niet wist hoe ik verder moest. Maar nu is er weer tijd voor mijn gezin, familie, vrienden en nieuwe ontwikkelingen in het leven.

Alle verkregen informatie is, zoals vooraf bij de enquête en interviews toegezegd, anoniem verwerkt.

Samenvatting

Er worden vele soorten projectmanagementmodellen toegepast om projecten te managen. Het door Rijkswaterstaat geïntroduceerde Integraal Projectmanagement (IPM) model is ook een hulpmiddel om projecten te managen. Dit model is gebaseerd op de samenwerking binnen het projectteam als de projectomgeving en binnen Rijkswaterstaat. Er gingen geruchten over het wel of niet functioneren van het model, maar ook de organisatiestructuur en het toepassen van het model leek op basis van uitspraken van betrokkenen en buitenstaanders een vraagteken. Hoe functioneert het integraal projectmanagement binnen Rijkswaterstaat?

De vooruitzichten van Rijkswaterstaat zijn dat de organisatie niet groter zal worden, eerder kleiner en dat betekent dat er efficiënter met de capaciteit omgegaan zal moeten worden. Door de aanhoudende politieke als publieke druk moet Rijkswaterstaat aan hoge verwachtingen voor de infrastructuur voldoen, met een kleine en flexibele organisatie.

Binnen het empirische onderzoek is vooral gekeken naar hoe de betrokken personen kijken naar het IPM model binnen Rijkswaterstaat, hierbij kan gesteld worden dat niet alleen het IPM maar ook de organisatie er om heen is meegenomen. Voor de enquête zijn de IPM rolhouders van de projectorganisaties van Rijkswaterstaat, de beheerders en enkele marktpartijen benaderd. Van de marktpartijen hebben enkele medewerkers van een drietal ingenieursbureaus mee gedaan en hebben een kleine groep medewerkers van aantal aannemers uit de waterbouw ook medewerking verleend. Voor de interviews zijn een aantal willekeurige deelnemers van de enquête benaderd en geïnterviewd.

Opvallend is dat betrokkenen binnen Rijkswaterstaat, maar ook de medewerkers van de marktpartijen eensluidend naar het IPM kijken. Het IPM is een waardevolle denkwijze voor het managen van projecten, ondermeer door het opsplitsen van de taken en verantwoordelijkheden van een project en hiervoor aparte rollen op in te zetten. De wijze waarop Rijkswaterstaat het IPM toepast staat wel ter discussie, hiervan vinden betrokkenen dat Rijkswaterstaat te star met het toepassen van het IPM om gaat. Dat dit tot te veel betrokken personen in een project leidt en de vraag wordt gesteld of op elk project een volledig projectteam conform het IPM noodzakelijk is.

Uit het onderzoek komen verschillende succes- en faalfactoren naar voren. Toch zijn er een aantal faalfactoren die de nodige aandacht verdienen en beter benadrukt moeten worden binnen de organisatie. Deze factoren hebben met name te maken met de zachte kant van het projectmanagement. Factoren als houding en gedrag, communicatie, vertrouwen, kennis, ervaring en capaciteit, spelen een belangrijke rol in het functioneren van het IPM model binnen Rijkswaterstaat. Maar eigenlijk is alles terug te brengen naar de basis van het IPM model oftewel de samenwerking.

Een ander, enigszins verscholen, onderdeel dat naar voren kwam, is de relatie tussen de projectorganisatie(s) en de beheerder, het lijkt op basis van de resultaten dat hier spanningen tussen zitten. Op zich kan Rijkswaterstaat hier voordelen behalen door het proces van de planstudie tot en met het onderhoud/beheer beter te doorleven en integraal te benaderen. Niet als aparte fasen, maar als 1 traject van bouwen tot en met beheren.

Het advies is in deze ook meer gericht op deze zachte kant van het projectmanagement. Vanuit de organisatie zal hier meer nadruk op moeten worden gelegd. Daarbij kan gebruik gemaakt worden van de reeds aanwezige goede voorbeelden. Door deze uit te dragen en te belonen zal er ook meer intentie zijn om ook op dergelijke wijze te gaan werken.

Om dit alles te realiseren zal Rijkswaterstaat losser moeten zijn in de functiebenamingen en afdelingen waar de medewerker werkt. In ideale situatie zou het niet uit maken waar iemand werkt, maar wat hij kan betekenen voor het project. Door meer aandacht voor de competenties van de medewerkers te hebben en te kijken naar de wensen van de medewerkers, zonder begrenzingen van functies, afdelingen of dergelijke mee te nemen, kan er flexibeler en efficiënter met de beschikbare capaciteit omgegaan worden.

Uit de enquête als de interviews komt waardevolle informatie, in dit geval meer dan voor dit onderzoek benodigd was.

> “RWS is een fantastisch bedrijf met een fantastische opgave, maar we kunnen er nog een hoop in winnen. Dit is ook de bron van de oeverloze discussies over capaciteit, we kunnen zo’n helft van de capaciteit er uit donderen op het moment dat we het efficiënt inrichten. En tegelijker tijd komen we de helft te kort om dit mogelijk te maken. De juiste mens op de juist plek is belangrijker dan differentiëren in verschillende rolletjes. We zijn duurder geworden dan voorheen, voor wat we leveren. Dat is jammer, want het basis idee is goed. Maar het gaat niet om het idee maar om hoe we het vertalen in een aanpak en werkwijze.”
>
> Projectmanager Rijkswaterstaat

Inhoudsopgave

Samenvatting 5

Inhoudsopgave 7

1. Inleiding 8

2. Onderzoeksmethodiek 11

3. Rijkswaterstaat en projectmanagement 17

5. Conclusie literatuuronderzoek 34

6. Empirisch onderzoek 37

6.2 De enquête 37

6.4 De interviews 49

7. Analyse 57

8. Visie projectmanagement binnen Rijkswaterstaat 61

9. Advies 63

10. Aanbevelingen 67

11. Reflectie 71

Literatuur 74

Bijlage 1. Enquête – De Succesfactoren 77

Bijlage 2. Enquête – De faalfactoren 85

Bijlage 3. De Interviews 93

Bijlage 4. Leeftijdsopbouw Nederland 2016 115

Bijlage 5. Enquêtevragen 117

1. Inleiding

1.1 Inleiding

Rijkswaterstaat is al meer dan 200 jaar een uitvoeringsorganisatie op het gebied van weg- en waterbouw. Door de eeuwen heen zijn (grote) projecten gerealiseerd en hebben meerdere projectmanagementmodellen, of vormen van, een rol vervuld tijdens de uitvoering van projecten. Het laatste projectmanagementmodel dat binnen de organisatie werd geïntroduceerd is het Integraal Projectmanagementmodel oftewel IPM model. Vele veranderingen werden ingegeven door verbeteringen van werkwijzen, meer uniformiteit in de landelijke werkwijze en transparant werken.

1.2 Maatschappelijke aanleiding

Omdat Rijkswaterstaat een overheidsorganisatie is, staat deze continu onder druk van de politiek, maar ook onder druk van de kritische blik van de burger. Deze druk vertaalt zich onder andere in de politieke opgave naar Rijkswaterstaat voor het afbouwen van de hoeveelheid ambtenaren en verdere kostenreductie van het ambtelijk apparaat. Daartegenover wordt wel verwacht dat de infrastructuur een bepaalde kwaliteit heeft en een vlotte en veilige doorstroming van het (water)verkeer.
Maar ontstaan er problemen in projecten, waarbij meer en meer juridische discussies over contractstukken ontstaan en de vraag op komt of we nu krijgen wat we willen hebben? Daarbij is bijna alles wat Rijkswaterstaat doet wel terug te vinden in de moderne media, vooral als er iets fout gaat! Dit betekent dat Rijkswaterstaat met minder mensen, meer werk moet verzetten en daarbij toch een bepaalde kwaliteit moet blijven leveren.

Rijkswaterstaat wéét niks meer

Het uitgeklede Rijkswaterstaat is de kennis van zijn water- en wegennetwerken kwijt, schrijft *ir. Hennes de Ridder*. „Als de stuw bij Grave het begeeft, weet niemand dat er bij Heumen iets moet gebeuren."

15 januari 2017

Irritatie over thuiswerkadvies

'RWS moet rekening houden met werkenden'

Een advies aan RWS zou kunnen zijn; probeer eens wat beter te luisteren naar al die mensen die dagelijks de kost moeten verdienen, plus de miljarden bijeen moeten brengen voor de onder verantwoordelijkheid van RWS te realiseren projecten. Laat infantiele adviezen als 'thuiswerken' achterwege."

Wie wil er nog bouwen voor Rijkswaterstaat?

nrc.o Carola Houtekamer 9 juni 2016

De bouwers die grote infrastructuurprojecten uitvoeren voor Rijkswaterstaat zijn boos. Ze zijn ontevreden over hun opdrachtgever. De projecten zijn te groot, te risicovol en de samenwerking met Rijkswaterstaat gaat te stroef. Ballast Nedam en Strukton lijden onder zware tegenvallers bij de verbreding van de A15 bij Rotterdam en de ondertunneling van de A2 in Maastricht.

Deventerse hoort van de krant dat woning wordt gesloopt voor bredere A1

DEVENTER - „Heftig", reageert Esther Smit als zij van journalisten van deze krant verneemt dat haar woning aan de Deventerweg 62 in Deventer wordt gesloopt vanwege de verbreding van de A1.

Redactie 30-06-17, 07:35

Rijkswaterstaat kapt per ongeluk bomen in Redichemse waard

CULEMBORG - Rijkswaterstaat gaat nieuwe bomen planten in de Redichemse waard nadat per ongeluk alle begroeiing is weggehaald.

Margreet Terpstra 07-03-17, 10:08 Laatste update: 10:59

Boze automobilisten slopen defecte slagboom uit Haringvlietbrug

UPDATE | Automobilisten hebben vanmiddag eigenhandig de slagbomen verwijderd bij de Haringvlietbrug op de A29 in de Hoeksche Waard. Ze deden dat omdat ze urenlang stilstonden voor de brug vanwege een storing.

Redactie 30-06-17, 15:48 Laatste update: 15:10

Figuur 1. Rijkswaterstaat in de media.

1.3 Persoonlijke aanleiding

Sinds ik bij de afdeling Handhaving van Rijkswaterstaat werkzaam ben, kwam ik vanuit een hele andere rol bij projecten dan vanuit mijn voormalige functie als projectleider. Bij deze bezoeken hoorde ik, net als mijn collega's, van de opdrachtnemers dat wij vaker op een project komen dan de collega's van de projectorganisatie. Ook staat de projectorganisatie van Rijkswaterstaat op een grotere afstand dan bij de oude werkwijze. Dit is ingegeven door het toenmalige beleid van 'de markt tenzij' werkwijze, waarbij meer aan de markt werd overgelaten en Rijkswaterstaat meer op regiebasis de projecten aan gingen sturen. Bij het toezicht op eigen werken van Rijkswaterstaat kwamen veel projecten in aanraking met afdeling Handhaving van Rijkswaterstaat en werden stilgelegd of liepen vertraging op omdat zaken in contractuele zin niet goed zijn geregeld of afgesproken in relatie tot de geldende milieuwetgeving. Maar ook documenten die in de milieuwetgeving als bewijsmiddel voor de kwaliteit zouden moeten dienen zijn niet conform regelgeving opgesteld, waarbij veelvuldig deze documenten door de opdrachtgever zijn aangeleverd en onderdeel uitmaken van het contract. Daarbij ontbreekt het binnen de projectorganisatie met regelmaat aan kennis en ervaring om dit te kunnen behandelen.

Ook zijn de rollen binnen het IPM niet dagelijks op het werk of werken bij kleinere projecten in deeltijd aan een project en is het moeilijk om de agenda's op elkaar af te stemmen. In hoeverre zijn de verschillende betrokkenen binnen de projectorganisatie op de hoogte van de voortgang en elkaars zaken? Ook is door de markt aangegeven in mindere mate een professionele gesprekspartner in RWS aan tafel te krijgen. Naast hoe in de praktijk allerlei problemen ontstaan in de uitvoering, samenwerking, het op tijd beschikbaar hebben van de juiste personen en/of het behalen van de projectdoelen, is er voor Rijkswaterstaat ook de druk om steeds maar weer meer werk met minder mensen uit te voeren. Die efficiëntieslag betekent steeds minder mensen en toch een gelijkblijvend of zelf toenemende druk op de realisatie en beheer van de infrastructuur. Het is dan ook onvermijdelijk dat er rollen van het IPM door externen worden ingevuld. Daarbij lijkt de projectkennis niet binnen Rijkswaterstaat geborgd te zijn.

Al met al een aardige opsomming van zaken die rondzingen over het functioneren van het IPM binnen Rijkswaterstaat. Door de jaren heen is er veel goed en fout gegaan, het is en blijft natuurlijk mensenwerk en de vraag is wat we hiervan kunnen leren? Daarover deze thesis, hoe functioneert het IPM model en de projectorganisatie, wat zijn de ervaringen en/of verbeterpunten en past het huidige IPM nog binnen de veranderende Rijkswaterstaat?

1.4 Doelstelling

Sinds de invoering van het IPM model is er nog geen uitgebreid onderzoek gedaan naar het functioneren van het IPM model binnen Rijkswaterstaat. Wat vinden de medewerkers, die betrokken zijn bij het IPM, nu zelf van hoe het IPM functioneert en wat kan er verbeterd worden of wat moet behouden blijven? Dit is verwoord in de volgende hoofdvraag:

> "Hoe functioneert het IPM model binnen Rijkswaterstaat en wat zijn de succes- en faalfactoren?"

Met dit onderzoek zal in beeld gebracht worden hoe de medewerkers die bij het IPM zijn betrokken, over het IPM model denken en wat de succes- en faalfactoren van het IPM model en de projectorganisatie van Rijkswaterstaat zijn. Er zal geen nieuw model of organisatievorm worden aangereikt.

1.5 Randvoorwaarden

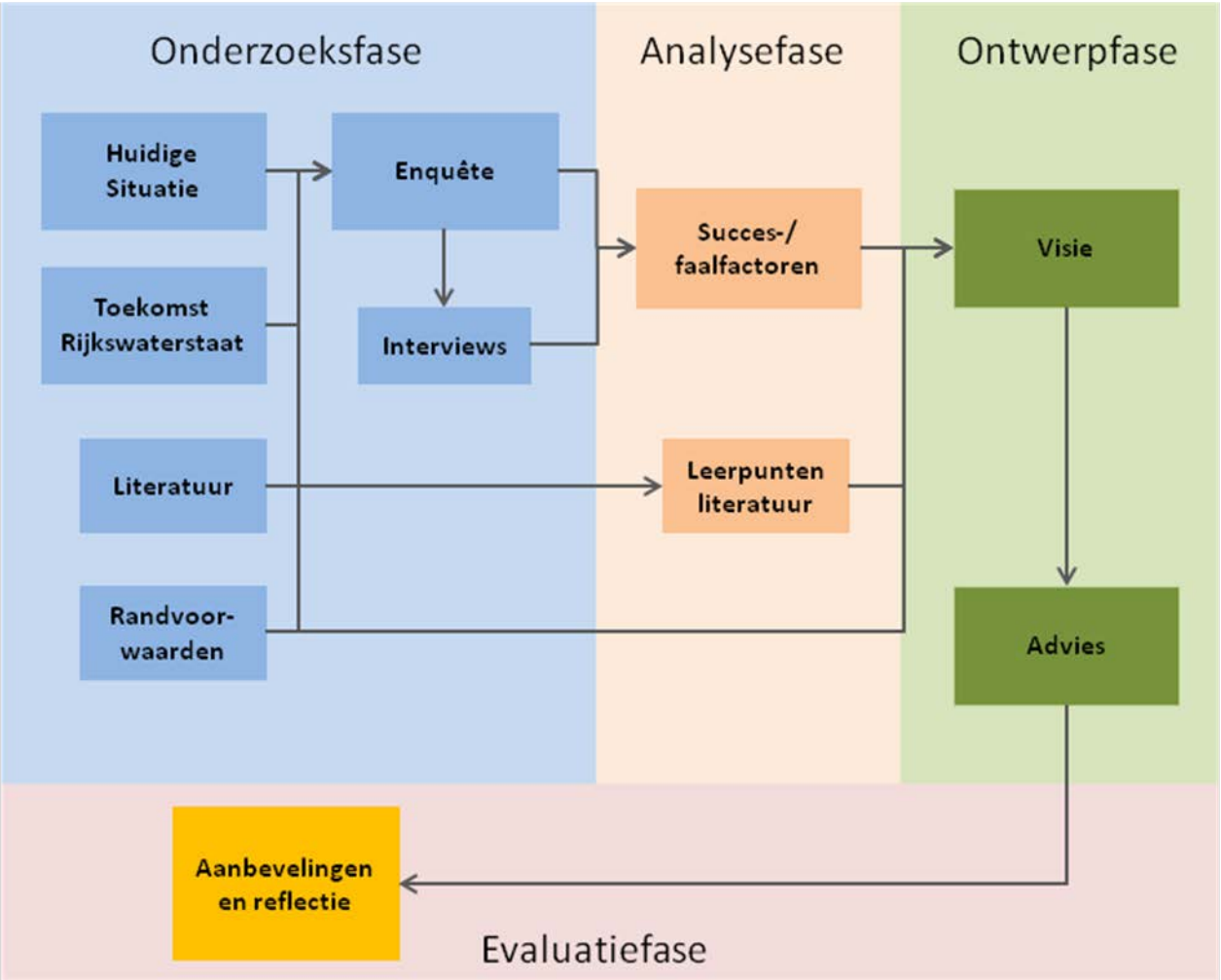
Bij het onderzoek naar het functioneren van het IPM model zijn enkele randvoorwaarden van toepassing. Zo zal het IPM model behouden blijven en als standaard dienen binnen de projecten van Rijkswaterstaat. Binnen dit onderzoek zal alleen het functioneren van het IPM model in de organisatie onderzocht worden, alle andere informatie op organisatorisch vlak zal in de reflectie en/of aanbevelingen meegenomen worden. Ook de organisatiestructuur zal behouden blijven, dat geldt ook voor de sturingslijnen (in deze de relatie tussen de opdrachtgever/ –nemer) binnen de organisatie.

Een andere belangrijke randvoorwaarde voor de toekomst is dat Rijkswaterstaat als organisatie niet groter zal worden, eerder kleiner. Dat betekent nog efficiënter insteken op de posities en taken van mensen en kijken wie, waar het beste tot zijn recht komt. Dit is ook één van de onderdelen in het organisatieplan 'Koers2020' (Rijkswaterstaat, 2016).

2. Onderzoeksmethodiek

2.1 Inleiding

Aan de hand van onderstaand schema zal de methodiek en de onderzoeksopzet nader toegelicht worden.



Figuur 2. Schema onderzoeksmethodiek

Het schema geeft een grove weergave van de onderzoeksopzet. In de onderzoeksfase zal gekeken worden naar de achtergrond van Rijkswaterstaat en het IPM-model. Ook zullen onderzoeken naar of evaluaties van andere projectmanagementmodellen en projecten bekeken worden om te kijken welke leerpunten daar uit komen en of deze gebruikt kunnen worden voor dit onderzoek. In het tweede deel van de onderzoeksfase worden de ervaringen van betrokkenen binnen de projectorganisaties verzameld door middel van een enquête en interviews. In de analysefase zullen de resultaten uit de onderzoeksfase gebundeld worden en gekoppeld worden aan de resultaten uit het literatuuronderzoek. Dan zullen alle gegevens samengevoegd worden tot een visie en een strategisch advies voor de projectorganisatie van Rijkswaterstaat. Als laatste zal er aandacht besteed worden aan zaken die uit dit onderzoek naar

voren komen maar primair niet onder de onderzoeksvragen vallen, deze zaken worden behandeld bij de aanbevelingen en reflectie. In figuur 2 is verschil gemaakt in de mate van invloed van de verschillende onderdelen op het onderzoek. Dit is weergegeven in de grootte van het blokje van de verschillende onderdelen. Zo is het blokje van de enquête groter dan die van de interviews. De informatie die uit de enquête is gekomen is van grotere waarde dan de interviews. De informatie uit interviews zijn in deze gebruikt om de gegevens uit de enquête nader vorm te geven.

2.2 Methodische stappen

2.1 Literatuurstudie (onderzoeksfase)

Met een literatuurstudie wordt normaliter gezocht naar vergelijkbare onderzoeken of relevante literatuur die gebruikt kan worden voor het betreffende onderzoek. Binnen dit onderzoek wordt gekeken naar de opbouw van het projectmanagement model en de achterliggende redenen daarvoor. Maar ook wat de toekomstbeelden zijn van Rijkswaterstaat, voor zo ver dat binnen de wisselde politieke invloeden mogelijk is. Op basis van onderstaande vragen zal getracht worden antwoorden te vinden waarmee in de volgende fasen in dit onderzoek voortgebouwd kan worden.

2.1.1 Wat is de oorsprong van het IPM?

Op basis van literatuurstudie zal gekeken worden naar de achtergrond van het model, wat is de oorsprong en waarop is dit model gebaseerd? Wat zijn de kernzaken die van belang zijn om het IPM model goed te laten werken, welke aspecten spelen daarbij een belangrijke rol. De resultaten hiervan zijn terug te lezen in hoofdstuk 3.

2.1.2 Wat zijn de vooruitzichten voor Rijkswaterstaat?

Wat is Rijkswaterstaat en hoe is deze organisatie ontstaan? Hoe komt de organisatie er in de nabije toekomst mogelijk uit te zien? Welke koers gaat Rijkswaterstaat varen en wat betekent dat voor projectmanagement? Dit zal middels literatuuronderzoek in beeld worden gebracht. Hiervoor zal onder andere gebruik gemaakt worden van de laatste organisatieplannen van Rijkswaterstaat. De vooruitzichten voor Rijkswaterstaat zijn terug te vinden in hoofdstuk 3.

2.1.3 Wat komt uit onderzoek bij andere projectmanagement modellen?

Om het IPM te kunnen spiegelen aan andere modellen en ervaringen zal gebruik gemaakt worden van bestaande modellen en uitgevoerde onderzoeken over het functioneren van deze projectmanagementmodellen. Enkele voorbeelden van dergelijke modellen en onderzoeken komen in hoofdstuk 4 aan de orde. Voor dit onderzoek is het bij deze modellen interessant om te achterhalen welke factoren in een project juist tot succes hebben geleid of juist tot een falen?

2.2

Empirisch onderzoek (enquête en interviews)

2.2.1 Enquête

Om te achterhalen hoe de medewerkers die betrokken zijn bij projecten, denken over het functioneren van het IPM model binnen Rijkswaterstaat is voor dit onderzoek gebruik gemaakt van een enquête, dit onderzoeksmiddel is geschikt om een grotere groep personen vragen te stellen. Omdat in dit onderzoek alle betrokken medewerkers binnen het IPM als doelgroep zijn gesteld, was de keuze voor een enquête een bijna voor de hand liggend onderzoeksmiddel. Het voordeel van een enquête is dat er antwoord wordt gegeven op gestandaardiseerd vragen waardoor de antwoorden goed met elkaar te vergelijken zijn (Baarda, 2010). Ook kunnen op de antwoorden analyses uitgevoerd worden om verbanden te leggen. Het nadeel van een enquête is dat je geen invloed hebt op de respons, dat de achterliggende gedachten van de geënquêteerden niet achterhaald kan worden en dat de vragenlijst slechts voor een deel ingevuld kan worden.

De enquêtevragen zijn ontstaan uit de gegevens die in de literatuurstudie zijn gevonden. Op basis hiervan zijn de onderzoeksthema's en vragen ontwikkeld. Voor het maken van de enquête is advies gevraagd bij de Rijksauditdienst en enkele medewerkers bij Rijkswaterstaat die meer ervaring hebben met het uitvoeren van enquêtes. Nadeel was dat bij de geraadpleegde personen toch verschillende inzichten aanwezig waren over hoe een enquête opgebouwd was. De een zat op een meer algemene lijn en de andere op een meer inhoudelijkere lijn. Uiteindelijk is er voor gekozen om de enquête op een combinatie van deze inzichten en voor een deel op eigen doorvertalingen van de verkregen informatie vorm te geven.

Voor een enquête wordt normaliter bij een grote doelgroep een steekproefomvang bepaald, dit wordt gedaan als niet alle personen van de doelgroep benaderd kunnen worden. Bij dit onderzoek zijn alle medewerkers (N= 554) geënquêteerd die betrokken zijn bij het IPM model binnen Rijkswaterstaat en daarbij ervaring hebben met het functioneren van het IPM model. Er is dus geen steekproefomvang bepaald. De respondentengroep is gebaseerd op de 5 kernrollen (figuur 6) van het IPM model. Maar ook de assetmanagers die namens de beheerder bij projecten zijn betrokken, zijn gevraagd aan het onderzoek mee te werken. Deze laatste groep is gekozen om vanuit soort klantperspectief te kunnen bekijken of dit door deze groep op een zelfde wijze wordt ervaren als door de projectteams zelf. Deze twee interne doelgroepen hebben allemaal op hun eigen zakelijke e-mailadres de link naar de enquête ontvangen. Door deze persoonlijke link was te volgen wie de enquête wel en wie niet had ingevuld. De medewerkers van Rijkswaterstaat die in deze twee doelgroepen ingedeeld zijn, zijn geselecteerd op basis van de functiebenaming zoals deze zijn opgenomen in de adresgids van het Ministerie van Infrastructuur en Milieu. Daarbij is gefilterd op het organisatieonderdeel binnen het Ministerie, in deze dus Rijkswaterstaat en vervolgens de twee landelijke projectorganisaties van Rijkswaterstaat. De enquête binnen Rijkswaterstaat is eerst als een testversie aan een beperkt aantal personen gestuurd om feedback te krijgen over de vragen en opmaak van de enquête. Aan

de hand van de feedback is de enquête op enkele punten, voornamelijk formuleringen, aangepast en vervolgens aan de gehele doelgroep verzonden.

Binnen dit onderzoek was het ook de bedoeling om bevindingen binnen Rijkswaterstaat te vergelijken met de bevindingen van externe partijen die ervaringen hebben met het IPM model. Hierbij is gekozen om een aantal aannemers en ingenieursbureaus te benaderen. Daarbij is gebruik gemaakt van het persoonlijke netwerk en is op basis daarvan contact gezocht met bekende personen bij ingenieursbureaus. Aan hen is gevraagd of zij collega's of medewerkers konden benaderen om mee te werken aan de enquête. Voor de aannemerij is dit ook gedaan, waarbij uiteindelijke de Vereniging van Waterbouwers als contactorganisatie heeft gefungeerd, Enkele directeuren in deze sector hebben direct hun medewerking toegezegd. Deze twee externe groepen hebben een internetlink gekregen die naar verschillende personen binnen de organisaties van deze marktpartijen doorgezonden werden. Omdat deze link niet op naam stond, maar een open internetlink betrof, was de omvang van het aantal doorgezonden links en deelnemers niet te monitoren.

In de periode van maart tot en met medio september 2016 hebben van de 554 benaderde personen binnen Rijkswaterstaat er 269 personen de enquête ingevuld. Volgens de gebruikte enquêtesoftware mag een reactiepercentage van 20-30% al als geslaagd beschouwd worden (Surveymonkey.nl), met een reactiepercentage van (269/554=) 48,6% mag de enquête binnen Rijkswaterstaat zeker als representatief beschouwd worden. Van de externe partijen bleken er uiteindelijk 44 medewerkers van aannemers uit de waterbouw en 8 medewerkers van ingenieursbureaus meegewerkt te hebben. Door de open internetlink naar de enquête was de totale omvang van deze externe doelgroepen niet in beeld en kan er geen uitspraak gedaan worden over in hoeverre dit representatief is voor deze twee doelgroepen. De 52 (44+8) respondenten als één groep meegenomen in de analyse. Het is wel aannemelijk dat deze beperkte groep wel een indruk geeft over hoe de markt naar het functioneren van het IPM model kijkt.

Doordat zowel aan de interne als externe doelgroep dezelfde vragen zijn gesteld, konden deze twee gegevensstromen aan elkaar geconfronteerd worden. Zo kan inzichtelijk gemaakt worden of buiten Rijkswaterstaat op een zelfde wijze naar het IPM model wordt gekeken als binnen Rijkswaterstaat.

Enquête	Omvang doelgroep	Reactie	%	Represen-tatief
Rijkswaterstaat	554 pers.	269 pers.	48,6	Ja
Markt	onbekend	52 pers.	onbekend	nee

Tabel 1. Overzicht omvang enquête en reacties.

De resultaten van de enquête zijn terug te vinden in paragraaf 3.2.3. In bijlage 1 treft u de grafieken aan zoals deze in de thesis zijn verwerkt en in bijlage 5 de enquêtevragen.

2.2.2 Interviews

Na de enquête zijn een (beperkt) aantal interviews gehouden. Het houden van de interviews is gedaan om meer achtergrondinformatie te verzamelen over het functioneren van het IPM model. In een interview kan een deelnemer aan de hand van vragen meer zijn eigen verhaal en perceptie vertellen. Uit de groep deelnemers die bij de enquête hebben aangegeven mee te willen doen aan een interview, zijn uit de enquêtedata gefilterd. Van alle geënquêteerde personen wilden er 99 meewerken aan een interview. Hiermee wilde bijna 40% van de ondervraagden meewerken aan een interview. Veel gebruikte steekproefomvang voor interviews zijn 12-15-20 personen, dit omdat het afnemen van interviews veel tijd vergt (Scholl/Olivier 2014). In eerste instantie zijn 18 willekeurige personen uit deze lijst geselecteerd. Omdat volgens Scholl en Olivier (2014) in 4-8 interviews al 80% van de informatie wordt verkregen, is een eerste groep van 7 personen benaderd voor een interview. Deze groep bestond uit 3 personen van Rijkswaterstaat en 4 personen van twee aannemers.

Voor het interview is gebruik gemaakt van de enquêtevragen en de antwoorden die men daarop heeft gegeven. Hiermee zijn open vragen voor het interview geformuleerd om meer achtergrond over de beelden en gedachten van de deelnemers te krijgen. Tijdens de interviews zijn de enquêteresultaten van de deelnemers er bij gehouden, maar zijn met twee personen de resultaten van de enquête ook helemaal doorgenomen.

De 7 interviews zijn in de periode van januari 2017 tot en met begin maart 2017 gehouden. De interviews zijn digitaal opgenomen en woordelijk getranscribeerd. De interviewverslagen zijn in bijlage 3 bijgevoegd. Uit deze interviews kwam op hoofdlijnen dusdanig gelijkluidende informatie over het functioneren van het IPM model naar voren, dat op basis hiervan is besloten om geen verdere interviews meer te plannen. De verkregen informatie uit deze 7 interviews bevestigde de stelling van Scholl en Olivier (2014) over het krijgen van 80% van de informatie uit 4-8 interviews.

Interviews	Reacties enquête	Bereid tot interview	%	Gehouden interviews
Rijkswaterstaat	269	84	31,2	3
Markt: Aannemer Ing.buro	44 8	12 3	26.7 37,5	4 0

Tabel 2. Overzicht omvang interviews.

2.3 Analysefase.

Bij de analysefase zijn de resultaten uit het literatuuronderzoek en empirisch onderzoek naast elkaar gelegd. Al deze gegevens worden samengevat in een analysetabel, uit deze analyse komen de overeenkomsten en verschillen naar voren die tezamen de criteria vormen voor de ontwerpfase.
Hiervoor zijn de kenmerkende en/of hoogst scorende resultaten samengevat en worden gepresenteerd in een tabel met steekwoorden. In eerste instantie was de verwachting

dat er een criteria analyse gemaakt zou moeten worden om te kunnen bepalen wat er goed en fout gaat in het projectmanagement binnen de infrastructurele projecten van Rijkswaterstaat. Juist door het eenduidige beeld over het functioneren van het IPM model dat naar voren kwam is de criteria analyse komen te vervallen en zijn de resultaten in tabel 6 samengevat.

2.4 Ontwerpfase. (Visie en advies)

Op basis van de samengestelde ontwerpcriteria uit de vorige fase wordt een visie opgesteld. Deze visie is gebaseerd op de verschillende resultaten uit de onderzoeksfasen, zoals de toekomst voor Rijkswaterstaat en de uitgangspunten van het IPM model. Daarmee is de basis gelegd voor hoe het IPM model binnen de projectorganisatie van Rijkswaterstaat zou moeten functioneren. Het advies is middels een conceptversie van deze thesis gedeeld met enkele medewerkers van Rijkswaterstaat die binnen Rijkswaterstaat een voortrekkersrol vervullen op het gebied van projectmanagement, hun reacties zijn meegenomen in het definitieve advies.

2.5 Evaluatiefase (Aanbevelingen en reflectie)

Uit de data komen ook bevindingen naar voren die verder gaan dan de kaders van dit onderzoek, deze kunnen een meerwaarde betekenen voor een projectorganisatie in het algemeen. Maar ook de hiaten in het onderzoek. Deze zijn opgesomd in de aanbevelingen.

Ook wordt in deze fase gekeken in hoeverre de resultaten nog overeenkomen met de uitgangspunten aan het begin van het onderzoek en welke stappen er tijdens het onderzoek zijn gemaakt of zijn komen te vervallen. Maar is ook gekeken naar het proces rond dit onderzoek en de persoonlijke leerervaringen die zijn opgedaan. Dit alles is weergegeven in de reflectie.

3. Rijkswaterstaat en projectmanagement

3.1 Inleiding

Rijkswaterstaat is bekend van de snelwegen, de stormvloedkering, de gele boten op het water en zo voorts. Hoe is Rijkswaterstaat ontstaan en wat zijn eigenlijk de taken van Rijkswaterstaat? Maar ook hoe stuurt Rijkswaterstaat zijn infrastructurele projecten aan, wat zijn de doelen van het gebruikte projectmanagementmodel en wat zijn de doelen en vooruitzichten van Rijkswaterstaat?

3.2 De geschiedenis van Rijkswaterstaat[1]

Rijkswaterstaat is al sinds 1798 verantwoordelijk voor weg en water, in de loop der eeuwen is dat werk flink veranderd. In de 18e eeuw ligt de oorsprong van Rijkswaterstaat; in de Franse periode tussen 1795 en 1813 lag de zorg voor water nog versnipperd over het Rijk, de provincies, waterschappen en lokale besturen. Maar in die tijd was de staat van de rivierbeddingen slecht en de dijken waren zwak. Dat leidde tot rampzalige overstromingen en een grote hoeveelheid schade, dit vroeg om een nationale aanpak.

In 1798 werd een nationale organisatie opgericht; het Bureau voor den Waterstaat. In 1848 werd dit Bureau hernoemd tot Rijkswaterstaat. De belangrijkste taken waren de aanleg, beheer en onderhoud van rivieren, kanalen, waterkeringen en droogmakerij van polders. Onder leiding van koning Willem I kent Rijkswaterstaat in het begin van de 19e eeuw een grote bloei. Omdat de koning de Nederlandse handel en nijverheid een warm hart toe draagt, wordt door Rijkswaterstaat bijna 500 km aan nieuwe kanalen gegraven. Daarnaast investeert de koning in nieuwe droogmakerijen en het verbeteren van bestaand waterwegen. Maar in deze zelfde periode wordt het takenpakket van Rijkswaterstaat uitgebreid door de komst van de trein en de auto. Rijkswaterstaat is verantwoordelijk voor de ontwikkeling van het spoornet en de aanleg van bruggen en wegen langs de rivieren. Een logische stap, omdat Rijkswaterstaat al verantwoordelijk was voor het water waar de bruggen overheen moesten en de dijken waar veel wegen over liepen.

Figuur 3. Station in waterstaatsstijl in Wolvega

Tussen 1820 en 1880 was Rijkswaterstaat ook de Rijksbouwmeester, men ontwierp en bouwde overheidsgebouwen en andere gebouwen met een openbare functie. Voor veel gebouwen ontwikkelde Rijkswaterstaat standaardontwerpen. Vuurtorens, stoomgemalen, gevangenissen, postkantoren en kerken werden in een neoclassicistische stijl gebouwd, ook wel bekend als de waterstaatsstijl.

[1] Bron: www.rijkswaterstaat.nl

Aan het begin van de 20e eeuw was de opkomst van de wetenschap. Het dagelijks werk van Rijkswaterstaat werd beïnvloed door wetenschappelijke ontwikkelingen, zoals gewapend en voorgespannen beton. Dankzij nieuwe meettechnieken en betere materialen was het mogelijk om steeds grootschaligere projecten te bouwen. Maar Rijkswaterstaat kreeg ook meer grip op lastige vraagstukken als getijde- en rivierstromingen.

Figuur 4. Het afdichten van de Afsluitdijk

Gedurende de wereldwijde economische crisis van de jaren 30 ging de technische en infrastructurele modernisering door. De luchtvaart, radio en telefoon zijn hier de belangrijkste voorbeelden van. Ook investeerde de overheid in het kader van werkverschaffing in grote infrastructurele projecten, als de aanleg van het Twentekanaal, het Amsterdam-Rijnkanaal en de Afsluitdijk. De Duitse invasie in 1940 leidde tot vernieling van veel bruggen en viaducten, in de beginjaren van de bezetting herbouwt Rijkswaterstaat wel enkele van deze werken. Maar tijdens de bevrijding van Nederland raakte het water- en wegennet weer zwaar beschadigd. Na de oorlog werkt Rijkswaterstaat veel aan het rijkswegennet, ze legt veel nieuw asfalt waardoor het wegennet tussen 1945 en 1965 uitgroeit van 100 naar 600 kilometer. Naast de uitbreiding worden ook autowegen verbreed en aan elkaar verbonden, kruispunten vervangen door tunnels, viaducten en fly-overs en worden de in 1944 vernielde dijken op Walcheren herstelt.

Figuur 5. De Oosterscheldekering

Door de watersnoodramp in 1953 werd kort daarna het plan gelanceerd voor de Deltawerken, dit om herhaling van de watersnoodramp te voorkomen. In 1954 start de eerste bouw van het Deltawerk en in 1997 is met de Maeslandkering het laatste Deltawerk opgeleverd. Door de stormvloedkeringen en dijken van de Deltawerken is Nederland weer beschermd tegen hoogwater, althans voorlopig! Een mooie waardering van de inzet van Rijkswaterstaat is wel dat de Deltawerken door de American Society of Engineers is verklaard tot één van de 7 moderne wereldwonderen.

Vanaf de jaren 70 verandert de manier waarop Rijkswaterstaat zijn taken uitvoert. Niet langer is Rijkswaterstaat allesbepalend in de infrastructurele werken, maar steeds meer een medespeler. Rijkswaterstaat gaat van bouwer naar beheerder, van maker naar manager. De regie van een project, zoals het aanleggen of onderhouden van een weg of viaduct, blijft in handen van Rijkswaterstaat. De uitvoering daarentegen is zo veel mogelijk in handen van de markt. Naast de

markt betrekt Rijkswaterstaat ook steeds meer de (vaar)weggebruiker bij de planning en besluitvorming. Maar ook het betrekken van burgers en belangenorganisaties en het meewegen van hun belangen bij beleid- en besluitvorming vormen steeds meer de standaard.

De strijd tegen het water is nog niet gestreden en zal nooit klaar zijn. Dat blijkt ook weer uit de overstromingen van de grote rivieren in 1993 en 1995 en de nieuwe inzichten in de klimaatveranderingen. Maar ook de toename in mobiliteit en vraagstukken rondom leefbaarheid leiden tot ingrepen en uitvoeren van grote (infrastructurele) projecten waar projectmanagement een belangrijke rol in zal spelen.

Het moge duidelijk zijn dat Rijkswaterstaat door de eeuwen heen vele grote projecten heeft gerealiseerd en zelfs moderne wereldwonderen heeft voortgebracht. Dat Rijkswaterstaat dit kan staat vast, maar de wijze waarop de projecten worden uitgevoerd of beter gezegd worden gemanaged is in de laatste decennia fundamenteel veranderd. Zoals Rijkswaterstaat zelf aangeeft: Van bouwer/uitvoerder naar regisseur/beheerder, waarbij Rijkswaterstaat niet bepaald hoe iets wordt uitgevoerd maar veel meer kijkt naar waar het aan moet voldoen en waarbij de markt bepaald hoe ze het uit gaan voeren.

3.3 Projectmanagement en Rijkswaterstaat

3.3.1 Projectmanagement

Wat is nu eigenlijk projectmanagement? Daarvoor definiëren we eerst de betekenis van een project. Een project is "*een specifieke opdracht welke binnen een bepaalde tijd, met een vastgesteld budget wordt uitgevoerd en daarbij voldoet aan omschreven kwaliteitseisen*." Daarmee wordt voldaan aan de aspecten tijd, geld en kwaliteit die aan elk project zijn gekoppeld en waarop wordt gestuurd. Dit sturen binnen een project wordt ook wel projectmanagement genoemd. Waarvoor Gert Wijnen e.a. (1988) een mooie definitie heeft opgeschreven: "*Het gefaseerd en gestructureerd (laten) uitvoeren van een geheel van samenhangende activiteiten met als inzet het realiseren van een concreet resultaat, waarvoor een multidisciplinaire samenwerking noodzakelijk is*."

3.3.2 Projectmanagement voor het IPM model

In de tijd voor de eerste introductie van het IPM model in 2006, werden de projecten grotendeels regionaal gerealiseerd, bemenst en aangestuurd vanuit de basis van het 'projectmatig werken' en de daarbij horende wettelijke 'Uniforme Administratieve Voorwaarden' (UAV)[2] en de landelijke 'Standaard RAW bepalingen' (RAW)[3]. De kernbegrippen van projectmatig werken zijn het faseren en het beheersen van het een project. Door een project in de tijd in verschillende fasen op te delen en voor elke afronding van een fase een besluit te nemen over verdere continuïteit van het project werd een project beter beheersbaar. Een en ander op basis van deze wettelijk en/of vastgelegde landelijke kaders, maar toch echt

[2] Uniforme administratieve voorwaarden 2012, http://wetten.overheid.nl/BWBR0031190/2012-03-01

[3] Standaard RAW bepalingen 2015, www.crow.nl

nog sterk onder invloed van de regionale diensten. Er was bij Rijkswaterstaat wel een landelijke Bouwdienst, maar die was met name voor de landelijke kennis en echte grote projecten. De overgrote hoeveelheid van projecten werd door de regio zelf gerealiseerd. De opzet en de taken van een projectteam in die tijd bestond grofweg uit:

- De 'directie UAV'.
  Hoofdtaken van een directie UAV zijn het bewaken van de financiën, de planning en de geleverde kwaliteit van het project. Een directie UAV bestaat uit een eerste en tweede projectleider. Hierbij was de eerste projectleider primair verantwoordelijk voor de realisatie van het project en stuurde hij het projectteam aan. De tweede projectleider was o.a. voor vervanging van de eerste bij ziekte en verlof en ondersteunde de eerste in de taken van het project.
  De directie UAV was binnen een project gemachtigd om namens de opdrachtgever te handelen, tot een maximaal financieel plafond, welke afhankelijk was van het project. Dit gaf een behoorlijke vrijheid van handelen voor een directie UAV en was dus regio- en zelfs persoonsafhankelijk.

- Toezichthouder(s)
  Deze voerden ondersteunende werkzaamheden uit en controleerden buiten op het project de voortgang en kwaliteit. Ook waren zij vaak als eerste bij problemen of vragen van de aannemer. Vaak werden kleine zaken in het project direct opgelost en werden grote zaken tussen de projectleiding van opdrachtgever en -nemer afgestemd. De controles werden door de toezichthouders op papier gezet en aan de hand van o.a. deze controles werd de aannemer betaald voor de geleverde diensten en/of producten of gekort omdat er niet werd voldaan aan de bestekeisen.

- Financieel medewerker
  Deze had het overzicht over de verrekenbare posten en betalingstermijnen, ondersteunde daarbij de Directie UAV in de planning en financiële bewaking.

- Specialistische functies
  Afhankelijk van het type project en de complexiteit konden specialistische personen aan een projectteam toegevoegd worden. Bijvoorbeeld: Bij baggerwerkzaamheden was een 'suveyor' lid van het projectteam, deze voerde metingen uit (of liet deze uitvoeren) met behulp van een multibeam of side scan sonar en adviseerde de directie UAV met zijn bevindingen over de uit te voeren en uitgevoerde baggerwerkzaamheden.

Op zich allemaal goed werkbaar, tenslotte wordt deze werkwijze ook hedendaags nog steeds gebruikt. Kijk bijvoorbeeld naar de bouwsector, de groenvoorziening en installatiesector. Binnen Rijkswaterstaat was dit een lang gebruikte standaard. Zo is de UAV wettelijk vastgelegd en wordt de RAW nog dagelijks toegepast. Maar ook deze werkwijze had zijn negatieve kanten, zeker binnen een grote organisatie als Rijkswaterstaat en bij grote infrastructurele projecten.

Omdat Rijkswaterstaat een grote organisatie was en de taken voor aanleg en onderhoud verdeeld had over de verschillende regio's werd de UAV-werkwijze in elke regio anders

uitgelegd/doorgevoerd. Ook hier had men te maken met regionale cultuurverschillen, maar ook verschillende belangen en eisen die aan projecten werden gesteld. In het begin van deze eeuw bleek uit gesprekken met de markt, aannemers, ingenieursbureaus en installateurs dat gelijksoortige contracten in elke regio anders werden aangestuurd en eisen verschillend werden geïnterpreteerd. Ook was de benodigde capaciteit voor de realisatie van projecten regionaal bepaald en was het lastig om over de regiogrenzen heen capaciteit uit te wisselen, dit leverde zo de koninkrijkjes op en bleef een landelijke uniformiteit uit. Daarop werd een zoektocht gestart om dit uniformer, landelijker en efficiënter te organiseren.

3.3.3 Het hedendaagse projectmanagement

Rijkswaterstaat heeft in samenwerking met adviesbureau Berenschot Groep B.V. 50 projecten van verschillende regio's geanalyseerd (Jongkind e.a. 2006) . Hieruit bleek dat de projecten en projectteams verschillend waren ingedeeld en georganiseerd, er was geen structuur aanwezig. Buiten de projectfaseringen werd er landelijk toch verschillend gehandeld in projecten. Met behulp van deze benchmarking is bijvoorbeeld gekeken naar de meest ideale samenstelling van een projectteam. Dit is uiteindelijk ook verwoord en uitgelegd in het IPM model. Het toepassen van het IPM model zou moeten leiden tot een:

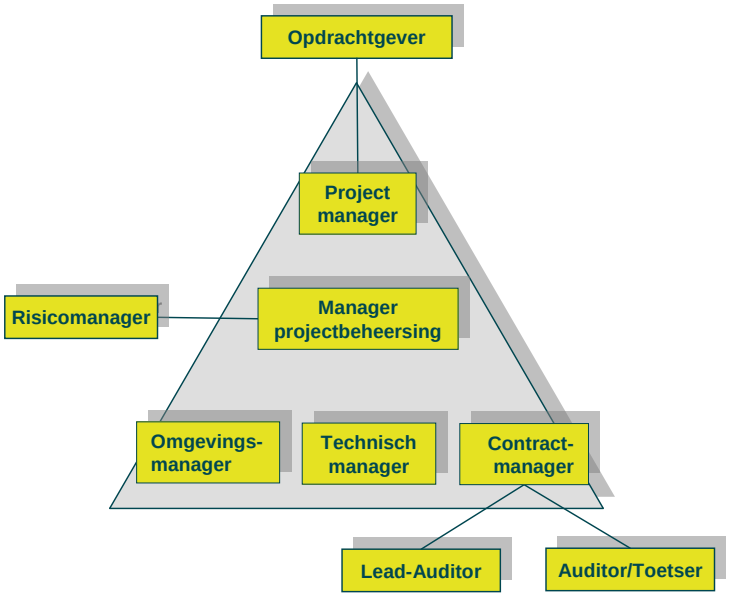
- Uniforme manier van werken;
- Herkenbaarheid intern Rijkswaterstaat en naar de markt;
- Projectmanagement in control;
- Transparante projectbeheersing;
- Vergroten publieksgericht handelen;
- Inzetbaarheid medewerkers vergroten;
- Koppeling naar kennismanagement.

Nu is het IPM niet echt een model, maar meer een gedachtegoed waarmee de verschillende belangen in een project worden herkend, erkend en binnen het project afgewogen worden. In gezamenlijkheid leidt dit tot besluiten die weer tot het gewenste projectresultaat leiden. De raakvlakken en mogelijke tegenstrijdigheden komen expliciet aan de orde om ze gezamenlijk af te wegen, rekening houdend met de randvoorwaarden (tijd, geld, kwaliteit, scope en risico's) om tot het gewenste projectresultaat te komen. Iedereen deelt dus de informatie, kennis en risico's (Wermer, 2016).

Met de reorganisatie rond 2007 werden landelijk werkende projectorganisaties opgetuigd, in deze de directie 'Grote Projecten en Onderhoud' (GPO) en de directie 'Programma's, Projecten en Onderhoud' (PPO). Grofweg gesteld kan worden dat GPO projecten draait met een financiële omvang groter dan 60 miljoen euro en PPO de projecten kleiner dan 60 miljoen voor haar rekening neemt. Deze landelijke organisaties voeren de projecten uit op basis van het IPM model. Uitgangspunt voor de landelijke projectorganisaties is dat de mensen die zich met de realisatie van projecten bezig houden efficiënter in te zetten over het hele land. De regio's van Rijkswaterstaat en het ministerie van I&M fungeren als opdrachtgever voor de

projectorganisaties. De regio's en/of het ministerie zorgen voor de opdrachten met bijbehorende budgetten en de projectorganisaties voeren de projecten uit.

Vanuit de ideale samenstelling van een projectteam is het IPM oftewel vijf-rollen model vorm gegeven. Deze rollen fungeren als de basis van het IPM model, waarmee in algemene zin alle belangen in een project behartigd kunnen worden (Wermer, 2016). De vijf rollen zijn weergegeven in figuur 6. Het model wordt veelal weergegeven in een driehoek met daarin de belangrijkste rollen voor de uitvoering van een project. Daarnaast is er een Risicomanager, welke buiten de driehoek staat en daarmee niet in de 5 primaire rollen is meegenomen. Uitgangspunt van het IPM is dat binnen de driehoek alle rollen gelijkwaardig zijn, ondanks dat bepaalde belangen of zaken binnen een project belangrijker kunnen zijn dan andere. De samenwerking tussen deze rollen is binnen een project van groot belang en de basis voor het functioneren van het IPM model.



Figuur 6. Binnen de driehoek de 5 kernrollen van het IPM model

Het IPM model is met name gestoeld op de volgende aspecten:

- Het IPM model zelf?
  De opzet, de taakverdeling en verantwoordelijkheden worden in elk project op een gelijke wijze verdeeld. Dit geeft duidelijkheid over wie wat doet en wie waarvoor verantwoordelijk is. Met de 5 rollen als basis.

- Samenwerking
  Cruciaal voor dit model is de samenwerking tussen de verschillende teamleden, inclusief de verschillende achtergronden en disciplines.

- Communicatie
  Dit speelt een belangrijke rol in de samenwerking en het verloop van een project.

- Kennis
  Het IPM model gaat er van uit dat de juiste kennis en ervaring ingezet kan worden. Is binnen een project voldoende kennis aanwezig om een juiste invulling te kunnen geven aan de betreffende discipline? Kunnen complexe technische zaken in een project beoordeeld en afgehandeld worden? Waardoor daadkrachtig/besluitvaardig opgetreden kan worden.

- Processen en checklisten
  Om uniform te werken worden documenten opgesteld waarin ieder binnen de organisatie informatie kan halen over op welke wijze zaken worden georganiseerd, afgehandeld en/of vastgelegd. Dit zijn veelal procesbeschrijvingen en checklisten waarmee beoogt wordt dat een ieder op een zelfde wijze werkt.

3.3.4 Rijkswaterstaat in ontwikkeling

Een overheidsorganisatie als Rijkswaterstaat staat, zoals eerder al beschreven, constant onder druk van de politiek, burgers en markt. Deze druk bepaalt veelal hoe de organisatie wordt aangestuurd, hoeveel mensen er kunnen werken en hoeveel budget er beschikbaar is om te bouwen en beheren. Al met al een voortdurende impuls naar efficiëntie en een goedkopere (vaak vertaald in kleinere) organisatie.

Bij de lancering van het 'ondernemingsplan 2015' in medio 2011 startte Rijkswaterstaat met de slogan 'Eén Rijkswaterstaat, elke dag beter'. Deze oneliner bevat volgens Rijkswaterstaat alles waar het om draait. Verwachtingen van de omgeving zijn hooggespannen en worden steeds hoger. Burgers en gebruikers zien graag een betere dienstverlening en doortastendheid bij calamiteiten. Marktpartijen verwachten meer uniformiteit en medewerkers een organisatie waar ze zich kunnen ontplooien en relevant werk kunnen doen. Maar bovenal verwacht de politiek een flexibelere, compacte overheid en ook dat Rijkswaterstaat verder zal bezuinigen.

De productieopgave kan volgens Rijkswaterstaat alleen betrouwbaar gerealiseerd worden en de taakstelling ingevuld worden als de processen uniform en zonder verspilling verlopen. Het fungeren als deskundig opdrachtgever, de assets beheren en beschikken over mensen met hoogwaardige kennis. Rijkswaterstaat kan alleen een toekomstvaste organisatie zijn als continue verbetering een normale werkwijze is in reactie op veranderingen in de samenleving.

In 2015 zou Rijkswaterstaat als één team werken, intensief samen met anderen en verbetert zijn resultaten elke dag. Het publiek, de politiek en onze partners merken dat en waarderen ons als effectieve en efficiënte netwerkmanager, projectmanager en crisismanager met hoogwaardige kennis en ervaring.

Met dit ondernemingsplan in het achterhoofd is Rijkswaterstaat in 2016 begonnen met de doorkijk naar de toekomst en heeft dit vastgelegd in de 'Koers 2020', ook daarin komen de doelen en ambities van het ondernemingsplan 2015 nog steeds terug. Maar dan wel doorvertaald naar de toekomst, want de wereld is volop in beweging. Zo ontwikkelt Nederland zich tot een energieke samenleving met een duurzame economie. De behoefte groeit aan een overheid die burgers en bedrijven daarbij helpt. Een dienstbare overheid die zich inzet voor veiligheid, bereikbaarheid en leefbaarheid. In dit document komen de belangrijkste elementen

uit het ondernemingsplan 2015 dan ook weer terug. Rijkswaterstaat is ingericht op samenwerking, klantgerichtheid en efficiency en de werkprocessen zijn gestroomlijnd. Ook hier komt de missie van Rijkswaterstaat weer terug; het verder ontwikkelen naar een publieksgerichte netwerkmanager, toonaangevende projectmanager, deskundig partner en een slagvaardige crisismanager.

De ambities van Rijkswaterstaat komen in beide visiedocumenten ongeveer op het zelfde neer: een publieksgerichte netwerkmanager, toonaangevende opdrachtgever, deskundig partner en een slagvaardige crisismanager. Voor dit onderzoek zal voornamelijk gekeken worden naar twee van deze ambities: toonaangevend opdrachtgeverschap en het zijn van een deskundig partner. Om dit te kunnen zijn, spelen randvoorwaarden mee die in dit onderzoek terug komen en hebben een relatie met hoe het IPM functioneert en wat de succes- en faalfactoren zijn van het IPM model.

3.3.5 Conclusie Rijkswaterstaat en Projectmanagement

Dat Rijkswaterstaat niet ruimer in zijn jasje zal komen te zitten zal geen nieuws zijn. Ook de komende jaren is te verwachten dat de druk op efficiënter en goedkoper werken voort zal duren. Daarmee is het van belang dat er kritisch gekeken zal worden naar hoe de medewerkers op een efficiënte wijze ingezet kunnen worden en zal ook gekeken moeten worden naar waar, welke kennis en ervaring in de organisatie aanwezig en benodigd is. Maar onder de streep komt het er op neer dat het zelfde of meer werk gedaan moet worden met minder mensen. Ondanks alle randvoorwaarden en invloeden blijven de doelen van Rijkswaterstaat op het gebied van projecten het uitgangspunt; een professionele opdrachtgever en een deskundig partner.

Rijkswaterstaat gebruikt al decennia lang diverse vormen van projectmanagement om de infrastructurele projecten te realiseren. De reden hiervoor is de beheersing van de realisatie van projecten om te voldoen aan de randvoorwaarden als tijd, geld, kwaliteit, scope en risico's. Het doel van het IPM model was om herkenbaar, transparant en uniform te werken maar ook om een efficiëntere inzet van personeel mogelijk te maken (en daarmee van een regionale aansturing naar een landelijke aansturing te gaan). De basis van het IPM model ligt in de samenwerking binnen het projectteam en de projectomgeving. Daarbij zijn de opzet van het model met de verdeling in de projecttaken en –verantwoordelijkheden, de communicatie en bijbehorend kennisniveau bepalend voor het functioneren van het IPM model.

4. Literatuuronderzoek

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk is gekeken naar de beschikbare literatuur welke informatie deze kan geven voor de gestelde onderzoeksvragen:

- Resultaten eerdere onderzoeken?
  Hierbij is gekeken naar de verschillende projectmanagementmodellen, verschillende projectevaluaties en projectmanagement in de algemene zin. Zijn de resultaten in deze literatuur te gebruiken in relatie tot het onderzoek naar functioneren van het IPM model?

- Welke factoren leiden in een project tot een succes of juist tot een falen?
  In de onderzochte literatuur is gekeken naar wat een projectverloop beïnvloedt, wat zijn de succesfactoren en wat zijn de faalfactoren? Welke overeenkomsten zijn er tussen de verschillende literatuur op het gebied van projectmanagement?

Tijdens de zoektocht naar relevante literatuur bleek er heel veel beschikbaar te zijn. Maar was er veel op het algemeen projectmanagement gericht en wat projectmanagement inhoudt. Of op bepaalde onderdelen van het IPM model en hoe bijvoorbeeld een bepaalde rol ingevuld moet worden. Omdat de onderzoeken die bekeken zijn veel dezelfde conclusies betroffen, ben ik ook gaan kijken naar onderzoeken achter en rond het projectmanagement. Hoe functioneert de mens in een project, hoe wordt omgegaan met complexiteit of wat maakt een project beheersbaar en dat dan in relatie met het functioneren van projectmanagement? In dit hoofdstuk treft u een select aantal onderzoeken of studies aan die gericht zijn op projectmanagement maar ook literatuur over zaken rondom projectmanagement.

Op basis van het literatuuronderzoek is de verkregen informatie vervolgens geclusterd naar thema's en zijn deze thema's weer gebruikt voor de enquête en interviews. Uiteindelijk komen de thema's weer terug in de visie en het advies over het functioneren van het IPM binnen Rijkswaterstaat.

4.2 "Projectleiderschap in het Rijnlands/Europees Perspectief"

In een artikel van de HAN Business Publications, nummer 1, juni 2009, is dit door Teun van Aken en Roel Riepma beschreven dat welke modellen men ook gebruikt om een projectdoel te behalen, het start eigenlijk altijd met het nemen van verantwoordelijkheid om tot een projectsucces te komen.

De laatste twintig jaar is het Anglo-Amerikaanse business denken sterker gaan overheersen ten opzichte van het Rijnlands/Europese denken. Dit betekent het denken in termen van efficiëntie, aandeelhouderswaarde, beheersing en regelgeving en 'meten is weten'. Daarbij staat centraal, het maximaal rendement, minimale staatsbemoeienis en de wetten van de markt. Deze denkwijze staat eigenlijk lijnrecht tegenover het Rijnlands/Europees denken, in deze het gemeenschapsdenken met als belangrijkste onderdelen de arbeidsverhoudingen en arbeidsrelaties. Dit betekent dat er een belangrijke rol is weggelegd voor de kracht van het

collectief en voor de samenwerking tussen concurrenten. Maar het allerbelangrijkste verschil tussen de twee denkwijzen is de rechtsbasis. Binnen het Anglo-Amerikaans systeem hebben het 'rule based' recht en binnen het Rijnlands/Europees het 'principle based' recht. Dit betekent dat bij het 'rule based' recht de wetten ontstaan op basis van casuïstiek, van geval tot geval en bij het maken van contracten men niet terug kan vallen op wettelijke fundamenten. Het contract is in deze dus belangrijk en er is een juridische verantwoordelijkheid aanwezig. Bij het 'principle based' recht wordt er meer uit gegaan van dat de wet de basis vormt en elk geval hieraan wordt getoetst. Geconcludeerd kan worden dat hier de persoonlijke verantwoordelijkheid een grote rol speelt en de relatie belangrijker is dan het contract zoals in het Anglo-Amerikaans.

Wat opvalt is dat de toename van het Anglo-Amerikaans denken binnen het projectmanagement een toename oplevert van regels en procedures, bureaucratische verantwoordingssystemen en strakke managementvoorschriften. Dit instrumentarium is eerder contractproductief dan behulpzaam voor het bereiken van een succesvol projectresultaat. Het projectmanagement is het met mensen bereiken van resultaten en dat betekent het nemen en waarmaken van persoonlijke verantwoordelijkheid. In dit artikel wordt geconcludeerd dat als je de verantwoordelijkheid neemt, inclusief de consequenties die er aan vast zitten, helder afspreekt wie voor welk resultaat gaat staan en waarom het voor het dienen van het wederzijds belang belangrijk is, ontstaat een sterke basis voor het bewust nemen van de verantwoordelijkheid. Alleen een gezamenlijke en gedeelde verantwoordelijkheid voor alle resultaten van een project kunnen leiden tot een projectsucces. Ook hier zit een sterke vorm van samenwerking in.

Dit ligt wel in lijn met het IPM, zelfsturende teams die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het te behalen doel. Maar dit past dan weer niet in een nog Anglo-Amerikaanse organisatiestructuur, waar voornamelijk een hiërarchische aansturing plaats vindt .

4.3 "De methode Prince2 en projectfalen"

Zoals eerder aangegeven is er veel over projectmanagement beschreven, over wat het inhoud en hoe het moet, maar literatuur over het functioneren van deze modellen in de dagelijkse praktijk is een hele zoektocht. Maar toen dook het afstudeerverslag op over het functioneren van het Prince2 model; 'De methode Prince2 en projectfalen' (Rateischak, 2010). Prince2 is een projectmanagementmodel welke oorspronkelijk is ontstaan vanuit de ICT-projecten. Prince2 staat '**pr**ojects **in c**ontrolled **e**nvironments', het nummer staat voor de verbeterde en doorontwikkelde versie die niet alleen van toepassing was op ICT-projecten maar voor alle projecten in het algemeen. De methode is gericht op het management, de besturing en de organisatie van een project. Doel van dit onderzoek was om een relatie te leggen tussen het gebruik van Prince2 en projectfalen. Was Prince2 een meerwaarde om tot een projectsucces te komen, wat waren de faalfactoren en worden deze beter gemanaged met Prince2? Op zich is dit stuk niet gebruikt om de methodieken met elkaar te vergelijken maar wel om de succes- en faalfactoren in algemene zin te vinden. In dit onderzoek is onderzocht welke succes- en faalfactoren voor komen op basis van de onderzochte literatuur en zijn op basis hiervan een tweetal (niet limitatieve) tabellen gegenereerd voor deze succes- en faalfactoren.

Overzicht succesfactoren	
Effectief wijzigingsbeheer	Gedetailleerde up-to-date planning
Vaste eisen	Realistische planning
Gebruiken maken van standaard software	Goede communicatie binnen en buiten project
Gebruik van risico management	Steun van hoger management
Stakeholder management	Volwassen management proces
Samenwerking tussen projectmanagers en lijnmanagers	Sterke onderbouwing van het project (businesscase)
Verwachtingenmanagement	Voldoende geschikt personeel
Verantwoordelijkheden binnen de organisatie vastleggen	Duidelijke realistische doelen
Goed leveranciers- en contractmanagement	Voldoende fondsen en resources
Beperk projectgrootte	Leiderschapsstijl
Beperk de tijdsduur van het project	Effectieve monitoring en sturing
Beperk teamgrootte	Geplande en gecontroleerde projectafsluiting
Bewezen/ bekende technologie	Gebruik een methode
Betrekken van gebruiker en klant	Ervaren projectmanager

Tabel 3. Succesfactoren in het kader van het Prince2 onderzoek.

Overzicht faalfactoren	
Projecten zijn te groot en te complex	Politieke deadlines niet reëel
Onderschatte technische complexiteit en technische integratie issues	Starre rationaliteit in het proces van projectplanning, geen gevoel voor dynamiek en verandering
Onbekendheid met nieuwe technologie en onvoorziene problemen hiermee	Te krappe en onrealistische planning
Gebrekkig projectmanagement	Onderschatte en verkeerde schattingen
Projectteam heeft niet ingezien dat het project impact heeft op gehele organisatie	Slecht bewaken van de planning
Slechte administratie	Gebrek aan communicatie in en rond project
Negeren van wijzigende eisen	Doelstellingen niet (duidelijk) gedefinieerd
Onvoldoende gebruikersinbreng	Geen ondersteuning van opdrachtgever
Slechte monitoring en sturing tijdens project	Onvolledige en wijzigende specificaties
Slecht identificeren en begrijpen van de wensen van de klant	Onrealistische verwachtingen in tijd en oplossing (ICT wordt vaak gezien als 'quick fix')
Nalaten om gebruikers commitment te verkrijgen	Onvoorziene inflatie van de projectwaarde, het project heeft geen toegevoegde waar meer
Verkeerd begrijpen commitment	Politieke i.p.v. realistische besluiten
Factoren m.b.t. organisatorisch gedrag, structuur, functies, performance en individuen negeren	Projectleden niet fulltime op hetzelfde project
Wijzigende wet- en regelgeving	Resourcing problemen en slechte leveranciersrelatie

Tabel 4. Faalfactoren in het kader van het Prince2 onderzoek.

Er zijn legio factoren die kunnen leiden tot projectfalen. Maar projecten zijn complexe systemen die worden gepland op basis van onderlinge afhankelijk aannames. Indien in de loop van het project aannames niet kloppen of onvoorziene problemen ontstaan, kan dit het complex geheel van afhankelijkheden uit balans brengen. De succesfactoren dienen constant en zorgvuldig gemanaged te worden, zodat een succesfactor niet ineens een faalfactor wordt.

In dit onderzoek komt naar voren dat er weinig onderzoek beschikbaar is over hoe faalfactoren door projectmanagementmodellen worden afgedekt. Maar wel is duidelijk dat in deze Prince2 methode alle factorgroepen worden afdekt en dus zou moeten leiden tot een hoger slagingspercentage van succesvolle projecten. Maar er is geconstateerd dat projecten uitgevoerd met Prince2 (of een mix hiervan) niet succesvoller zijn dan andere projectmanagementmethoden. Wat er wel naar voren komt is dat Prince2 op het gebied van gedragscompetenties slecht scoort. Op zich niet zo vreemd omdat Prince2 hier geen invulling aan geeft omdat het er van uit gaat dat deze aanwezig zijn. Uit het theoretisch als het empirisch onderzoek blijkt dat met Prince2 de faalfactoren van een project te managen zijn, maar niet aangetoond kan worden welke model nu beter is.

4.4 "Managing project complexity"

In 2011 heeft Marianna Bosch-Rekveldt een promotieonderzoek (Bosch-Rekveldt, 2011) afgerond naar de projectcomplexiteit van grote bouwprojecten. In haar onderzoek is middels een enquête gekeken naar welke technische, organisatorische en externe aspecten volgens de ondervraagden het meeste bijdrage aan projectcomplexiteit. Er blijken vele redenen te zijn die de projectcomplexiteit beïnvloeden. Bij de *afhankelijkheid tussen deelprojecten* komen afstemmingsproblemen en planningsgevolgen naar voren als voorname invloed op de complexiteit. Over de onzekerheid over de scope lijkt een tweeledig beeld te zijn. De eerste geeft aan dat de onzekerheid over de scope wordt gevormd door voortschrijdend inzicht van de politiek en onvoldoende kennis. De tweede geeft meer de gevolgen aan van de onzekerheid over de scope van een project, deze leiden dan weer tot druk op de engineeringtijd of de output van het project. Dat de *projectduur* en de scope een raakvalk hebben blijkt wel uit de resultaten van in het kader van de projectduur. Daarin komt naar voren dat er bij langlopende projecten er veel tijd zit tussen planvorming en realisatie en daardoor de doelstellingen van het project achterhaald zijn en minder draagvlak voor het project als geheel. Ook het maken van keuzes voor de lange termijn wordt als lastig ervaren. Maar projectduur wordt ook in relatie gebracht met *tijdsdruk*, waarbij deze tijdsdruk terug komt in de opgelegde opleverdatum en de eisen van het project. Andere belangrijke aspecten die te maken hebben met de tijdsdruk zijn de scopewijzigingen die druk zetten op de uitvoeringsplanning, raakvlakken met andere projecten die directe invloed hebben op de doorlooptijd van het eigen project. Maar ook dat de opdrachtgever blijft vast houden aan bepaalde deadlines waardoor meer druk op de medewerkers ontstaat. Respondenten geven ook aan dat de *interfaces tussen verschillende disciplines* van invloed zijn op de complexiteit. Zo wordt aangegeven dat er weinig gevoeligheid voor de andere disciplines is, terwijl men het integrale projectdoel voor ogen zouden moeten hebben. Ook de nieuwe contractvormen, zoals de 'Design, Build, Finance and Maintain' contracten (DBFM), leggen juist de nadruk een integrale projectaanpak. Er wordt aangegeven dat bij meer disciplines meer vertaling benodigd is om op elkaar aan te kunnen sluiten. Daarbij

wordt de informatie die voor allen van belang zijn moeilijk gedeeld. Doordat er veel disciplines betrokken zijn kan het ook niet anders dan dat de *beschikbaarheid van capaciteit en kennis* een belangrijke rol speelt in de projectcomplexiteit. Het gebrek aan capaciteit en kennis binnen een project berust veelal op een te lage inschatting of dat de beschikbare capaciteit wordt ingetrokken. Maar ook de kwaliteit van de beschikbare capaciteit laat te wensen over. Met kenmerkende opmerkingen als; "de kwaliteit is net zo sterk als de zwakste schakel", "de beheersing van een project start en eindigt met de kwaliteit van de mensen" of "projectwerk blijft mensenwerk". Een laatste belangrijk aspect voor de projectcomplexiteit is de *diversiteit/aard van de omgeving en externe stakeholders*. Door respondenten wordt aangegeven dat de omgeving complex is, een hoog aantal belangen spelen met een grote diversiteit. Het kost veel tijd om al deze belangen op één lijn te krijgen, echter is deze tijd vaak niet aanwezig binnen een project. Hieronder zou ook de politieke invloed geschaard kunnen worden, zij bepaald de budgetten en heeft ook invloed op draagvlak en beeldvorming. Doordat media en externe partijen een gekleurd beeld leveren ontstaat de situatie dat de politiek op dit gekleurde beeld reageert. Deze invloeden komen terug op verschillende niveaus; landelijk, regionaal en lokaal.

In dit onderzoek komt o.a. naar voren dat de complexiteit van projecten voornamelijk worden gevoed door de tijd en dynamiek, de interfaces tussen o.a. disciplines en omgeving, gebrek aan resources zoals capaciteit en kennis/vaardigheden en externe invloeden als de omgeving, maar ook de politieke invloeden. Dit kan leiden tot veel fouten in de communicatie, of juist door miscommunicatie. Te veel personen of functies betrokken in grote projecten veroorzaakt een toename in communicatie en dus ook in de mogelijkheid tot fouten, de beschikbaarheid van capaciteit en kennis levert een belangrijk risico binnen complexe projecten. De omgeving met daarbij de politieke invloeden zijn complexer geworden, dit kost veel tijd en inzet van kwalitatieve capaciteit.

4.5 "De veilige illusie van de beheersbaarheid"

"Infrastructuurprojecten komen regelmatig in het nieuws. De media berichten over uitloop, kostenoverschrijding en ontevreden belanghebbenden. Vaak schrijft men de teleurstellende resultaten toe aan een gebrek aan projectbeheersing. Maar is dit wel terecht? Zijn grote projecten op het gebied van infrastructuur voor mobiliteit eigenlijk wel beheersbaar?...." Zo starten Dr. E. Westerveld en Prof.dr.ir. M. Hertogh hun artikel in M&O, nummer 2, maart/april 2013, over management en organisatie in infrastructuurprojecten. Zij hebben een promotie onderzoek gedaan naar de complexiteit en beheersing van infrastructurele projecten (Hertogh e.a. 2010). In dit onderzoek hebben ze zes grote Europese infrastructurele projecten onderzocht. Waaronder 3 Nederlandse projecten, te weten de Betuwelijn, de HSL-Zuid en de A73 Zuid. Om een beeld te krijgen van de complexiteit van de projecten is middels interviews gezocht naar wat de projectorganisaties als projectcomplexiteit zagen. Ze hebben complexiteit weten samen te vatten in twee termen: De 'Detail complexiteit' (control) en 'Dynamische complexiteit'(interactie). Voor beide vormen van complexiteit hebben ze kenmerken in beeld gebracht die de theorie en praktijk van projecten bij elkaar brengen. Met name de kenmerken van de dynamische complexiteit zijn direct te koppelen aan projectmanagement. Het onderzoek laat zien dat de aangetroffen complexiteiten lijnrecht tegenover de percepties van

projectmanagers staan. Men gaat er graag van uit de grote projecten een lineair verloop van start tot eind hebben, dat geeft een prettige en 'veilige' gedachte en dat het beheersbaar is. Uit dit onderzoek blijkt dan ook dat deze verstoringen vaak gezien worden als verwijtbare managementfouten maar blijkt ook dat deze verstoringen vaak niet te voorzien zijn en buiten de invloedsfeer van de projectmanagers liggen. Oftewel; de gewenste, volledige beheersing van dit soort projecten blijkt in de praktijk een illusie.

Het blijkt dan ook dat er voor het management van grote infrastructurele projecten nog veel te verbeteren valt. De inhoudelijk en besloten projectaanpak (control) vormde de meest aangetroffen managementstrategie, en juist deze strategie blijkt zeer teleurstellende resultaten op te leveren. De oplossing zou zitten in een combinatie tussen control en interactie. Dit betekent dat je moet beheersen waar het kan en de interactie aan moet gaan waar het mogelijk is. Dit levert dan ook meteen het probleem voor managers om hier mee om te gaan. Volledige beheersing van een project is een illusie en zou impliceren dat veranderingen ongewenst zijn. Maar juist veranderingen kunnen kansen bieden om de meerwaarde van een project voor betrokkenen verhogen en borgen. Daarmee is de relatie gelegd tussen het IPM model en dit artikel, de interactie kan op vele gebieden plaats vinden en zal het projectteam deze interacties moeten managen, maar niet per se op de traditionele besloten aanpak.

4.6 "Value based projectmanagement"

Ook het 'Value based project management' van Nicoline Mulder (2012) is ontstaan uit de interesse in het fenomeen van waarom er zo veel projecten er niet in slagen het doel te bereiken. Dus binnen budget en tijd te blijven, maar ook te leveren wat verwacht wordt. Ook hier komt duidelijk naar voren dat de complexiteit van de projecten en de complexe omgeving waarin deze projecten plaats vinden een andere aanpak nodig hebben dan veelal toegepast.

In dit boek - oorspronkelijk een promotieonderzoek - lijkt het moderne projectmanagement een project te benaderen middels het reductionistisch perspectief oftewel denken. Reductionisme betekent de manier van denken waarbij wordt aangenomen dat complexe verschijnselen het best worden begrepen in een analyse van de onderdelen. Als ik dit vrij zou mogen vertalen is dat we met het vastleggen in processen en procedures alles onder controle denken te hebben. Dit noemen we ook wel het maakbaarheidprincipe (Mulder, 2012). Dit beperkt echter het voltooien van complexe, onzekere, vage, innovatieve projecten. Laat dit nu in grote infrastructurele projecten veelvuldig voorkomen. Niet alleen op technisch gebied, want de basis om een brug of een snelweg te bouwen is veelal al decennia oud, echter is de omgeving waarin dergelijke projecten worden plaats vinden meer en meer complexer geworden. Daarbij is te denken aan burgers, de politieke invloed, maar zeer zeker de regels (checklists en formats) en organisatiestructuur (rollenmodel) die in de loop der jaren is ontwikkeld. Het tegenovergestelde van deze denkstijl is het chaordisch denken, oftewel niets is vanaf het begin duidelijk, innovatie mag en moet, alles is in beweging en is niet vooraf bepaald. Het chaordisch denken is afgeleid van de chaostheorie, welke stamt uit mathematica en is terug te vinden in non-lineaire differentiaalvergelijkingen. Omdat het vooral een metaforische toepassing betreft, wordt door Mulder gesproken over chaosdenken in plaats van chaostheorie.

Binnen het complexiteitsdenken wordt een systeem als een geheel bezien; niet als een som van de individuen. Interactie tussen die individuen is onderdeel van het geheel, die interactie leidt tot verrassingen. Veel interactie kan het beeld van chaos oproepen. In bepaalde situaties geldt dat meer chaos leidt tot meer orde omdat in de chaos zelforganisatie plaatsvindt. Er ontstaat namelijk, door interactie, iets nieuws. Dat nieuwe is alleen zichtbaar door naar het geheel te kijken (Van Eijnatten, 2009). In dit proefschrift worden 6 zogenoemde projectsuccesgebieden aangemerkt, welke ook een relatie hebben met dit onderzoek. Dit zijn de 'projectvisie', of anders gezegd het hoger liggende doel van een project en daarmee ook het gezamenlijk doel dat een projectteam nastreeft. Het 'leiderschap' met de bijbehorende competenties als belangstelling, zin en betekenis, vertrouwen en zelfmanagement. Het 'projectteam' en als dat goed functioneert ook de bepalende factor is voor een projectsucces. Voor een goed functionerend projectteam is de samenstelling van het team, de betrokkenheid en openheid waarin het team opereert van belang. De 'belanghebbenden' welke in zekere zin aangemerkt kunnen worden als externe factoren, in de concurrenten en aannemers, en omgevingsfactoren als politieke, economische, sociale, technologische en natuurlijke factoren . Natuurlijk de 'gebruiker' die het projectresultaat gaat gebruiken of in de context van Rijkswaterstaat de beheerder die de assets dient te onderhouden en daarmee de gebruiker van de (vaar)wegen ten dienste is. En als laatste het 'resultaat' wat wordt bepaald door de traditionele aspecten als tijd, geld en kwaliteit.
Al met al een zeer interessante theorie over projectmanagement in complexe infrastructurele projecten, zo ook voor de projecten bij Rijkswaterstaat en de wijze waarop Rijkswaterstaat met projecten om gaat.

4.7 "De kinetische onderneming"

Dit lijkt een vreemde eend in de bijt op het gebied van projectmanagement, echter al in 1998 werden de in dit hoofdstuk de eerder aangehaalde denkwijzen al deels beschreven in 'De kinetische onderneming' van Fradette & Michaud (1998), waar de klant- en marktgebeurtenissen centraal staan. In dit boek komen interessante aspecten aan bod en ik wilde deze dan ook niet ongebruikt laten. Een 'dynamische organisatievorm voor onvoorspelbare tijden' is het uitgangspunt. Een situatie waar Rijkswaterstaat zich continu in begeeft, door de omgeving waarin zij werkzaam is en de wisselende politieke invloeden. Uitgangspunt van een kinetisch onderneming is waar het doel en de missie van een onderneming, of een organisatie, door de medewerkers nagestreefd wordt zonder beperkt te worden door bijvoorbeeld regels, functiebeschrijvingen en capaciteit, zolang de onderneming er voordeel van heeft. Dit alles levert een interessant theorie op bij het leiden van complexe projecten die zeker meegenomen zal worden in mijn onderzoek naar het functioneren van het IPM-model.

Zeker in tijden waarin de organisatie steeds weer voor nieuwe uitdagingen staat is een flexibele organisatie steeds meer gebaat bij het vrijer interpreteren van functies. Hier valt een vergelijking te trekken met het 'maakbaarheidsdenken' en het los laten van deze manier van denken en werken. Daarmee wordt het belang van plannen en procedures niet minder maar wel hoe er mee omgegaan moet worden. Net als bij 'value based projectmanagement' zijn de interacties en de omgeving belangrijk voor de keuzes die gemaakt worden, maar ook wel resultaat uiteindelijk

behaald wordt. Belangrijkste is dat het resultaat de klant tevreden stelt en de organisatie er zijn voordeel bij heeft. Of dit financieel is of het behalen van afgesproken targets maakt in deze niets uit. De medewerkers werken samen door de lagen en gehele organisatie heen, nemen zelfstandige beslissingen en nemen zelf ook risico. Maar wat is dan de relatie met het IPM? Beide gaan uit van samenwerking, gezamenlijke doelen en het samen brengen van kennis en ervaring om resultaten te behalen.

4.8 "Succesvol samenwerken, de zachte kant van projectmanagement"

Het boek "Succesvol samenwerken, de zachte kant van projectmanagement" van Maarten Reinking (2013), projectmanager bij Rijkswaterstaat en directeur van Neerlands Diep, is gebaseerd op eigen ervaringen en de wens om deze ervaringen en denkwijze te delen met anderen. De reden waarom voor dit boek is gekozen , is omdat niet uitgegaan wordt van één methode voor samenwerken maar van de combinatie van meerdere theorieën die tot een betere samenwerking moeten kunnen leiden. Door deze combinatie van verschillende theorieën is dit boek bij dit onderzoek gebruikt.
De projectomgeving wordt steeds ingewikkelder, zeker in Nederland met zijn bestuurlijke complexiteit, de steeds mondigere omgeving en de drang naar het zoeken van draagvlak, zorgt er voor dat het succesvol volbrengen van een bouwproject topsport genoemd mag worden. De tijd dat één persoon een project tot een succesvol einde kon brengen, ligt ver achter ons. Tegenwoordig zijn er multidisciplinaire teams die in de hedendaagse complexiteit de projecten tot een goed einde moeten brengen. Dit zijn teams die samengesteld zijn uit verschillende personen en achtergronden, waarbij de relatie tussen de mensen, binnen het team en daarbuiten, steeds belangrijker worden. Projectwerk blijft mensenwerk! Over de harde kant van projectmanagement is veel gepubliceerd, met zijn processen, procedures en concrete producten. Maar de zachte kant van projectmanagement is minder makkelijk in beeld te brengen, het is ook een containerbegrip en aan welke aspecten moet je dan denken die je moet ontwikkelen. Feit is dat de zachte kant over mensen gaat en de relatie tussen mensen. Die relatie tussen mensen vormt de basis voor de samenwerking. Succesvol samenwerking leunt op vele aspecten. In dit boek is uitgegaan van acht aspecten in de samenwerking, te weten; gemeenschappelijk doel, vertrouwen, belangen, verantwoordelijkheid, professionaliteit, communiceren en aanspreken. Deze aspecten spelen een rol bij de samenwerking in een team, maar op in 1 op 1 relaties. Deze staan ook niet los van elkaar, alleen als alle aspecten ingevuld zijn kan de samenwerking succesvol zijn en levert daarnaast meer werkplezier (Reinking, 2013). En dit alles levert een meerwaarde voor het projectverloop en het behalen van de gestelde doelen.

5. Conclusie literatuuronderzoek

Onderzoeken in relatie tot het IPM zijn niet in grote mate aangetroffen, wel op enkele onderdelen van het IPM of het projectmatig werken, een voorbeeld van een onderzoek is het functioneren van de projectmanager bij Rijkswaterstaat. Onderzoek naar het functioneren van andere projectmanagementmodellen, projectcomplexiteit, factoren die projecten beïnvloeden en het flexibel inzetten van personeel zijn er wel. Hier is een selectie in gemaakt en zal hieronder nader toegelicht worden.

Voor het literatuuronderzoek zijn twee onderzoeksvragen van belang, te weten:

- Resultaten eerdere onderzoeken?
- Welke factoren leiden in een project tot een succes of juist tot aan falen?

Met behulp van deze onderzoeksvragen is geprobeerd de te onderzoeken thema's in kaart te brengen. Deze onderzoekthema's zijn weer gebruikt voor de enquête en interviews en kan op basis daarvan inzicht verkregen worden in het functioneren van het IPM model binnen Rijkswaterstaat.

Meerdere factoren komen in de gebruikte literatuur steeds terug en kunnen gerelateerd worden aan de uitgangspunten van het IPM model. Zo komt een aantal keren naar voren dat het projectmanagement een complexe omgeving is en menig project zich moeilijk laat beheersen. Dat in projecten een harde en een zachte kant aanwezig is, dus dat ook veel menselijke aspecten een rol spellen in het succesvol verlopen van een project, mag duidelijk zijn. Maar een aantal zaken kunnen uit de gekozen literatuur uitgelicht worden.

Eén van de meest voorkomende factoren is <u>samenwerking</u>, welke onontbeerlijk is in een team en bij 1 op 1 relaties. Zonder samenwerking zal geen enkel project succesvol zijn. Maar samenwerking is een containerbegrip en zegt op zich zelf niets. Voor samenwerking zijn factoren van belang die allen gerespecteerd dienen te worden om over een succesvolle samenwerking te spreken. Deze factoren zijn volgens de gebruikte literatuur onder andere; <u>vertrouwen</u>, <u>respect</u>, <u>open houding</u>, <u>gemeenschappelijk doel</u> en <u>communicatie</u>. Daarmee zijn de eerste factoren bekend die gebruikt kunnen worden in de te onderzoeken thema's. Sommige als zelfstandig thema, andere gecombineerd.

Tevens blijkt uit de literatuur dat veel complexe infrastructurele projecten worden gemanaged op basis van beheersbaarheid (Hertogh & Westerveld, 2013) en het maakbaarheidsprincipe (Mulder, 2012). Ondanks dat veel complexe infrastructurele projecten met veel dynamiek te maken hebben, wordt voornamelijk gestuurd op tijd, budget en het vastgestelde product. Ruimte voor interacties binnen een project, welke ook ontstaat door de complexiteit en mondige omgeving, lijkt er bijna niet te zijn. Oftewel het maakbare versus het chaordisch denken. Deze beheersbaarheid ofwel maakbaarheid is terug te vinden in de opgestelde <u>formats</u>, <u>checklisten</u> en <u>processen</u> die in de projecten worden gebruikt. Hier is het interessant wat men hiervan vindt en is dit als thema benoemd.

Met alle gebruikte literatuur kreeg de term kinetische energie, welke ook vertaald is in het boek 'De kinetische onderneming'. De medewerkers werken samen door de lagen en gehele organisatie heen, nemen zelfstandige beslissingen en nemen zelf ook risico. Daarmee kreeg dit stuk steeds meer een relatie met het projectmanagement zoals verwoord in het IPM model.

In 'Prince2 en projectfalen' (Ratheischak, 2010) komt een hele duidelijke opsomming van de succes- en faalfactoren naar voren. Maar ook in de andere literatuur komen zaken naar voren die het verloop van een project kunnen beïnvloeden. De opsomming van deze succes- en faalfactoren vormde een mooie basis voor dit onderzoek. Ook was in deze opsomming een onderscheid te maken in factoren die te maken hebben met de harde en zachte kant van projectmanagement. Dit zijn ondermeer capaciteit, kennis en ervaring. Maar ook de wijze waarop projecten worden beheerst, teamgrootte en de communicatie spelen een belangrijke rol. Maar de belangrijkste is eigenlijk wel de samenwerking, die een grote rol speelt in alles waar mensen bij betrokken zijn. Maar samenwerking is niet zo zeer een op zich zelf staand iets, deze is onder andere afhankelijk van vertrouwen, respect, teamgedachte en communicatie. Ook de hoeveelheid betrokken personen bij een project, meer betrokken personen kan leiden tot meer miscommunicatie en verminderde daadkracht (Bosch-Rekveldt, 2011). Op basis van de literatuur zijn dus meerdere factoren gevonden die een relatie hebben met het IPM model. In de volgende paragraaf worden deze samengevoegd tot onderzoeksthema's die in het verdere verloop van het onderzoek zijn gebruikt.

5.1 Onderzoeksthema's op basis van de literatuur

Uit de literatuur komen meerdere factoren naar voren die een rol spelen bij het verloop van een project. Enerzijds zijn deze gericht op de organisatie en beheersing van een project (de harde kant) en anderzijds op de menselijke factoren die een rol spelen binnen een team en de 1 op 1 relaties (de zachte kant). De verschillende doelstellingen uit de ondernemingsplannen en het IPM model zijn samengevoegd met de factoren die uit de literatuur komen, hieruit zijn de volgende onderzoeksthema's gevormd:

Samenwerking
Hierin zitten bijvoorbeeld de samenstelling van een projectteam, de verschillende achtergronden van betrokken personen en de verschillende disciplines. Samenwerking is ook de basis voor het IPM model en benoemd in de organisatiedoelen van Rijkswaterstaat.

Kennis en ervaring
Hierin zit de koppeling naar de organisatiedoelen van Rijkswaterstaat; kennismanagement, betrouwbare gesprekspartner en deskundige opdrachtgever. Maar ook de technische complexiteit heeft een relatie met de beschikbare kennis en ervaring . Maar speelt ook een rol in de daadkracht en het nemen van besluiten.

Communicatie
Voor het vergroten van het publieksgericht handelen, zoals dit in de IPM doelen is beschreven, speelt communicatie een belangrijke rol binnen en buiten het projectteam. Maar ook als deskundig gesprekspartner zoals opgenomen in de organisatiedoelen. Hoe

communiceert men met elkaar, met de verschillende rollen en met de omgeving? Hoe meer betrokkenen, hoe meer miscommunicatie kan ontstaan.

Houding en gedrag
Voor een goede samenwerking is het van belang om in een open houding naar elkaar te werken, elkaar aan mogen spreken op zaken en vertrouwen te hebben in elkaar. Maar ook dat men met respect met elkaar om gaat.

Processen/checklisten
Hiermee wordt invulling gegeven voor de IPM doelen als 'Uniforme manier van werken', 'Projectmanagement in control' en 'Transparante projectbeheersing'. De beheersing van een project is veelal vastgelegd en/of bepaald in formats, checklisten en werkwijzers. Maar wordt hiermee geen illusie gecreëerd over de beheersing van een project (Hertogh & Westerveld, 2013)? Hoe wordt dit ervaren door de betrokken medewerkers?

Projectteam (samenstelling en omvang)
Binnen dit thema wordt gekeken naar de samenstelling en de omvang van een projectteam. Een goed functionerend projectteam is samengesteld uit personen met competenties die elkaar aanvullen. Ook vanuit het IPM model is aangegeven dat de samenstelling van het projectteam bepalend is voor het verloop van het project. Ook is de samenstelling cruciaal om de inzetbaarheid van medewerkers te vergroten. Is er voldoende capaciteit beschikbaar en kunnen betrokken teamleden voldoende tijd in het project steken? Te veel betrokken personen in een projectteam levert ook weer risico op miscommunicatie (Bosch-Rekveldt, 2011)

Het IPM model
Door de verdeling in de 5 IPM rollen kan invulling gegeven worden aan de 'herkenbaarheid binnen Rijkswaterstaat en naar de markt'. Door deze rolverdeling uniform toe te passen weet een ieder waar de betreffende rol verantwoordelijk voor en geeft dit invulling het uniform werken in projecten.

Toepassing van het model
De in het IPM model opgenomen rollen en gehanteerde werkwijzen binnen Rijkswaterstaat zijn een basis om een project te managen. Hoe worden deze werkwijzen en hulpmiddelen vertaald naar de verschillende projecten en teams?

Vertrouwen
Samen met respect vormt vertrouwen de basis voor een samenwerking in een open houding waarin alles bespreekbaar is. Onderzocht kan worden in hoeverre vertrouwen en respect aanwezig zijn en of alles bespreekbaar is.

6. Empirisch onderzoek

6.1 Inleiding

Voor het empirisch onderzoek is gebruik gemaakt van de signalen die uit oriënterende gesprekken naar voren zijn gekomen en de onderzoeksthema's die op basis van de literatuurstudie zijn samengesteld. Hierop zijn de enquêtevragen geformuleerd. Bij het opzetten van de enquête bleek dat de onderzoeksthema's niet 1 op 1 overgezet konden worden en is er voor gekozen om thema's afzonderlijk als gecombineerd terug te laten komen in de enquête. Belangrijkste was dat alle factoren en thema's herkenbaar waren. Met de uiteindelijke set aan vragen is getracht om antwoorden te verzamelen op de eerder geformuleerde onderzoeksvragen:

- Hoe denken de medewerkers, werkzaam binnen het IPM, van Rijkswaterstaat zelf over het IPM model?
- Hoe vindt de markt dat het IPM model functioneert?
- Wat zijn de succes- en faalfactoren binnen het IPM model?

6.2 De enquête

6.2.1 Leeswijzer

Vanuit de enquêtesoftware van 'Surveymonkey.com' worden de verkregen gegevens in samengestelde data weergegeven en aangeleverd. Vanwege de omvang van de data was het noodzakelijk om deze in twee datasets op te delen, te weten succes- en de faalfactoren. Deze datasets zijn verder verdeeld en uitgesplitst om verdere analyses uit te kunnen voeren. Hierna ziet u de enkele algemene gegevens zoals deze door de enquêtesoftware worden geleverd, de uitgesplitste data, de grafieken en tabellen. Om meer inzicht te krijgen in de verschillen tussen de rollen en markt zijn de twee datasets verder uitgewerkt en uitgesplitst tot de verschillende rollen. Zo kon per IPM rol inzichtelijk gemaakt worden welke mening men had bij de verschillende vraagstukken.

Bij de uitgesplitste gegevens treft in de grafieken verschillende afkortingen, deze staan voor de volgende functies/rollen:

- PM = Projectmanager
- TM = Technisch manager
- CM = Contractmanager
- OM = Omgevingsmanager
- MP = Manager projectbeheersing
- AM = Assetmanagement
- Markt = Aannemers en ingenieursbureaus

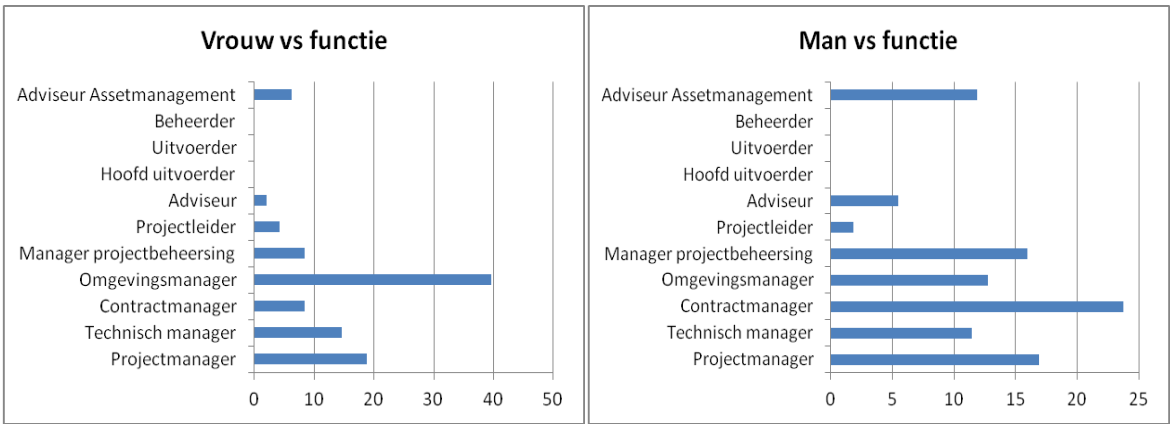
6.2.2 Demografische gegevens

De eerste vraag in de enquête was bij welke organisatie de persoon werkzaam is, bij de demografische vragen was maar één antwoord per vraag mogelijk. Omdat het onderzoek was gericht op het functioneren van het IPM model binnen Rijkswaterstaat is Rijkswaterstaat ook de grootste bron van informatie binnen het onderzoek. Natuurlijk waren de projectorganisaties GPO en PPO van Rijkswaterstaat de grootste leveranciers van te ondervragen personen, gevolgd door de beheerder, aannemers en ingenieursbureaus. Een enkele reactie had zich geschaard onder bevoegd gezag, waterschap en overige, welke uiteindelijk allemaal onder Rijkswaterstaat konden worden gevoegd omdat er sprake was detachering of een vergelijkbare rol.

Antwoordkeuzen	Reacties	
Rijkswaterstaat (projectorganisatie)	**59,81%**	192
Rijkswaterstaat (beheerder/regio)	**22,12%**	71
Aannemer	**13,71%**	44
Advies-/ingenieursbureau	**2,49%**	8
Bevoegd gezag	**0,31%**	1
Waterschap	**0,31%**	1
Overige (geef nadere toelichting)	**1,25%**	4
Totaal		**321**

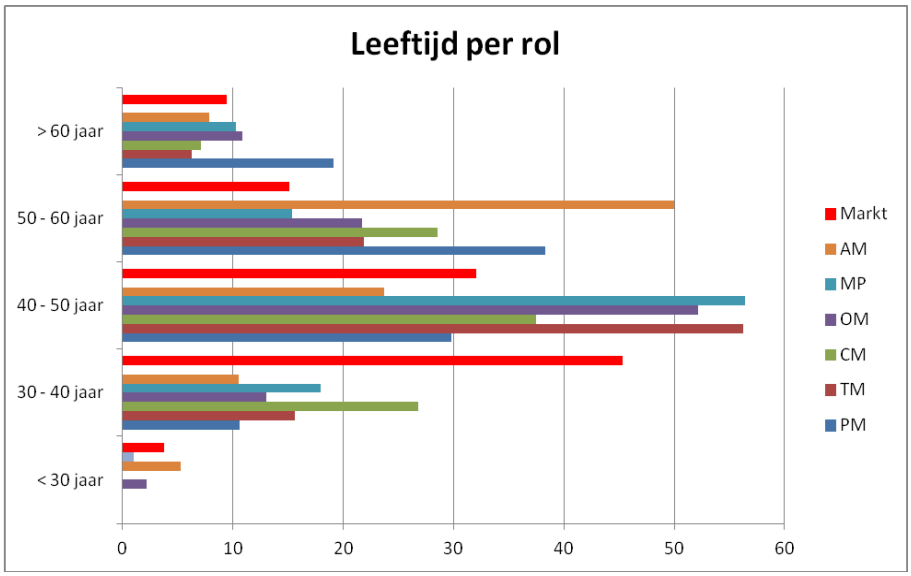
Tabel 5. Overzicht van waar de deelnemers werkzaam zijn.

Vervolgens is gevraagd of de persoon een vrouw of man betreft. Deze vraag is door 3 personen overgeslagen en kan geconcludeerd worden dat de projectorganisatie zowel binnen Rijkswaterstaat als bij de markt nog een mannenwereld is. Slechts 16,67% betreft een vrouw. Als dan gekeken wordt in welke functies de vrouwen voornamelijk werkzaam zijn, blijkt dit met bijna 40% de functie 'omgevingsmanager' te zijn.



Figuur 7. Overzicht vrouw en man versus functie.

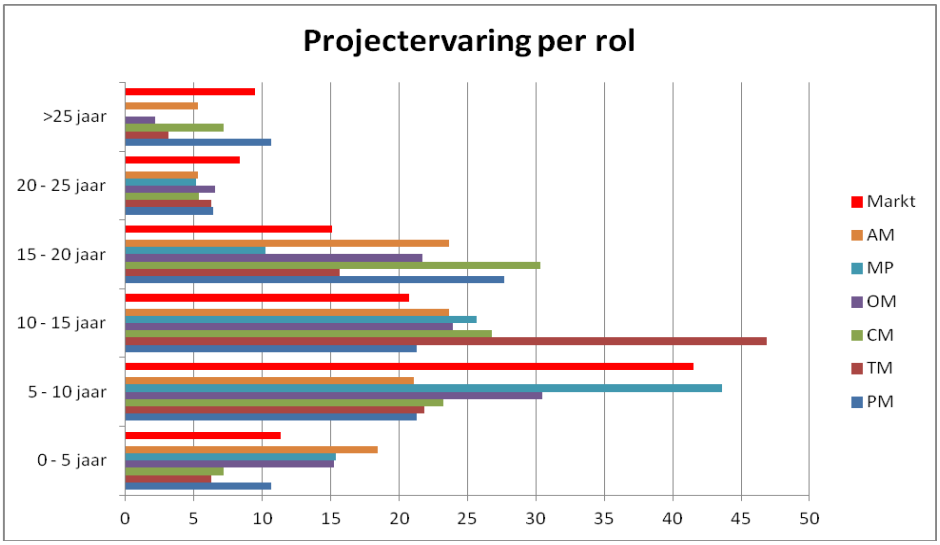
De dataset is geschikt om op het gebied van vrouw en man meerdere analyses te doen, dit is vanwege de afbakening van het onderzoek niet gedaan. Voor verdere verbeteringen kan het interessant zijn om hierin een verdiepingsslag te maken en te kijken waar de verschillen tussen man en vrouw dan zitten.



Figuur 8. Leeftijd versus IPM rol

De leeftijdsopbouw binnen de projectorganisaties, beheerder en markt laten enkele opvallende verschillen zien. Zo is te zien dat bij de markt relatief jongere mensen werkzaam zijn ten opzichte van de gemiddeld Nederlandse leeftijdsopbouw (zie bijlage 4). Rijkswaterstaat daar in tegen is vergelijkbaar met het gemiddelde Nederlandse leeftijdsopbouw, op één uitzondering na. De leeftijd van de assetmanager is bovengemiddeld hoog, met een piek in de categorie 50-60 jaar.

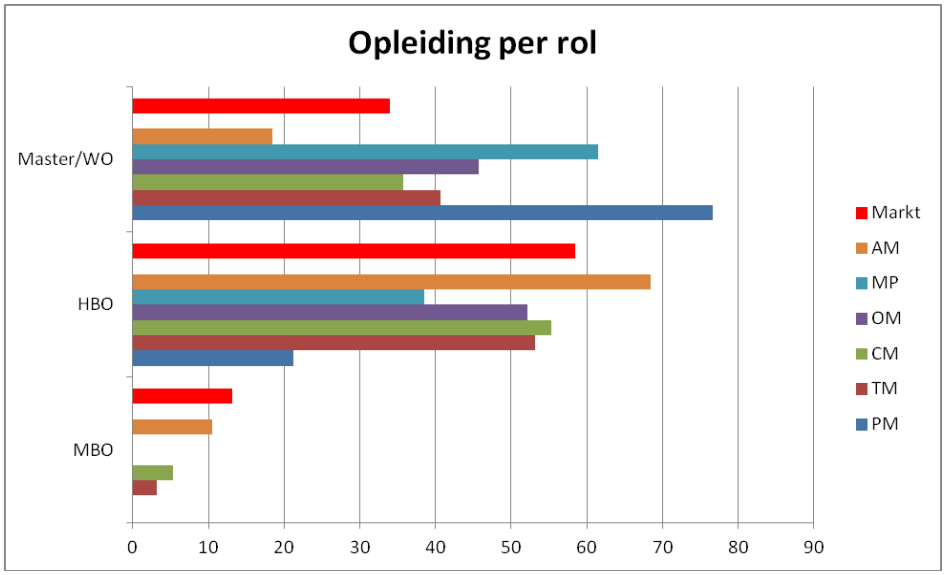
Vergelijken we de leeftijdsopbouw met de gegevens over de hoeveelheid jaren ervaring in projectmanagement blijkt Rijkswaterstaat in verhouding lager scoort in het aantal jaren ervaring. Ondanks de hogere gemiddelde leeftijd ligt het aantal jaren projectervaring voornamelijk tussen de 5-15 jaar. Bij de markt zien we een ander beeld. In de markt werken relatief jongere mensen, met de hoogste piek in de leeftijd 30-40 jaar, en ligt het zwaartepunt in het aantal jaren projectervaring tussen de 5-10 jaar.



Figuur 9. Projectervaring per IPM rol

Bij de manager projectbeheersing (MP) valt op dat er een lager aantal jaren projectervaring is aangegeven, terwijl de leeftijd voornamelijk valt in de categorie 40-50 jaar.

Ook blijkt uit de enquête dat het merendeel een opleiding heeft op het niveau van HBO of hoger. Slechts een klein deel van de medewerkers heeft een MBO opleiding, zij zijn voornamelijk werkzaam in de markt en bij Rijkswaterstaat voornamelijk op het gebied van assetmanagement.



Figuur 70. Hoogst genoten opleiding versus IPM rol

6.2.3 Enquête resultaten

Inleiding

Hierna volgt een overzicht van de resultaten van de enquête, welke zijn onderverdeeld in de gestelde vragen/onderwerpen. De resultaten zijn vervolgens gekoppeld aan de onderzoeksthema's en –vragen. De bijbehorende grafieken zijn terug te vinden in de bijlagen, welke het betreft kunt u lezen bij de koptekst van het betreffende onderwerp. Hieruit kan dan een beeld gevormd worden van hoe er over het IPM wordt gedacht, maar ook bepaald worden wat de succes- en faalfactoren van het IPM model binnen Rijkswaterstaat zijn.

Samenwerking (bijlage 1a en 2a)

De succesfactoren in de samenwerking worden vooral gevormd door:

- Respect en vertrouwen.
- Het elkaar durven aanspreken.
- De verhouding tussen opdrachtgever en opdrachtnemer.
- De samenstelling van het projectteam.
- Daadkracht, knopen kunnen doorhakken.

Door het uitsplitsen van de verschillende rollen van het IPM wordt inzichtelijk dat er wel enkele verschillen zijn. Dit is met name te zien bij de eerste vier genoemde factoren. De samenstelling van het projectteam wordt vooral door de IPM rollen aangegeven als succesfactor. De assetmanager en de markt scoren hier lager in. De markt is meer gericht op de samenwerking tussen opdrachtgever en –nemer, wat dan ook een bijna vanzelfsprekende factor is in de samenwerking. Maar ook het respect en vertrouwen wordt zowel door de markt als de IPM rollen als succesfactor aangemerkt en scoort daarmee in verhouding als één van de hoogst scorende factoren.

Binnen de faalfactoren in de samenwerking zijn er veel minder duidelijke verschillen, hier komen meerdere antwoorden als faalfactor tevoorschijn. Met een zeer kleine meerderheid kan gesteld worden dat de volgende faalfactoren er uit springen:

- Geen daadkracht/werden geen besluiten genomen.
- Snelheid van afhandelen van zaken/vragen.
- Geen respect en vertrouwen naar elkaar.
- Niet willen werken buiten de grenzen van de eigen functie/rol.
- Andere of verscholen agenda's.

Op het gebied van het afhandelen van zaken en vragen is duidelijk te zien dat vooral de markt, assetmanager en contractmanager dit als faalfactor zien. Bij het niet willen werken buiten de

grenzen van de eigen functie/rol lijken de markt en omgevingsmanager dit met name als faalfactor aan te merken. Maar ook daadkracht blijkt in de enquête een belangrijke faalfactor.

In een vergelijking tussen de succes- en faalfactoren valt op dat respect en vertrouwen de belangrijkste factor is binnen het functioneren van een projectteam. De daadkracht kan binnen een project tot succes of falen leiden, net als de samenstelling en het functioneren van het projectteam. Het komt hier dan ook vooral uit op de menselijke kant van het projectmanagement.

Communicatie (bijlage 1b en 2b)

Als succesfactoren binnen de communicatie scoorden de volgende onderwerpen het hoogste:

- Men stond open voor elkaars mening/ideeen.
- Alles was bespreekbaar of kon op 'tafel'gelegd worden.
- Luisteren naar elkaars standpunten en meningen van een ander.

Wat hier merkbaar is dat er een relatie te zien is met de succesfactoren van de samenwerking. Een open en respectvolle manier van met elkaar omgaan kan gezien worden als een succes voor de samenwerking en communicatie binnen een project.

Maar ook de duidelijke vastlegging van afspraken en een duidelijke terugkoppeling van afspraken en/of informatie worden nog wel gezien als succesfactoren.

De faalfactoren bij communicatie zijn voornamelijk:

- Geen begrip voor andermans onderwerp, probleem, vraag.
- Niet duidelijk wie waar voor aan de lat staat.
- Verschil in inzichten/standpunten.

Ook hier kan een verband gelegd worden met de reacties onder de samenwerking. Maar ook de faal- en succesfactoren zijn vergelijkbaar. Als succesfactor was het luisteren en open staan voor elkaars mening, terwijl het tot faalfactor kan leiden indien men dit niet doet. Ook hier is de menselijke kant van het projectmanagement weer de belangrijke factor in het wel of niet slagen.

Houding en gedrag (Bijlage1c en 2c)

Bij de vraag over houding en gedrag scoren bijna alle mogelijkheden wel hoog, slechts 'Het is mijn projectinstelling' scoort gemiddeld beneden de 20% en de 'niet van toepassing' nagenoeg niet. Ook hier zien we weer dat o.a. respect, open houding, samenwerkingsgezind en de verbinding tussen opdrachtgever en – nemer bepalend zijn voor het succes van een project. Bij deze vraag scoort de pragmatische benadering van oplossingen een voorname rol.

Bij de faalfactoren spelen de bureaucratische overheid (incl. Rijkswaterstaat) en het haantjesgedrag als goede tweede de boventoon. Daarnaast zijn er nog het elkaar niet durven aanspreken, geen respect voor elkaar en het ontbreken van een gemeenschappelijk doel.

De projectcultuur (Bijlage 1d en 2d)

Met de vraag over projectcultuur was getracht om inzicht te krijgen in welke cultuur de succesfactoren dan een rol speelde. De drie hoogste scores werden gevonden in:

- Het elkaar durven aanspreken.
- Op basis van respect en vertrouwen.
- Procesgestuurd.

Opvallend was dat de markt in de laatstgenoemde factor hoger scoorde dan de IPM rollen. De optie zelfsturend team scoorde divers en de markt scoorde hierin significant lager dan de IPM rollen. Opvallend was ook dat een aantal opties nagenoeg niet scoorden, o.a.:

- Checklistgestuurde organisatie.
- Hiërarchische verhoudingen.

Deze twee scoorden rond de 5% als succesfactor. Hier zou gesteld kunnen worden dat deze in de succesfactoren geen rol spelen om een project succesvol te managen.

Bij de faalfactoren komen een aantal dezelfde aspecten terug. Zo scoren 'het elkaar durven aanspreken', 'op basis van respect en vertrouwen' en 'het procesgestuurd' ook als faalfactoren. Dat zou kunnen betekenen dat als het er niet is in een project, het direct als faalfactor gezien wordt. Maar de succesfactoren die laag scoren zijn de checklist gestuurde organisatie en de hiërarchische verhoudingen. Nu scoort deze laatste duidelijk wel als een faalfactor. Wat wel opvalt, is dat de projectmanager hier met nog geen 10% significant het laagste scoort.

Binnen projectrelaties (Bijlage 1e en 2e)

Met deze vraag is getracht inzicht te krijgen in of tussen welke relaties de succes- en faalfactoren een rol spelen, dit kan spelen in de breedste zin van het woord. Bij deze vraag kwamen vooral de volgende antwoorden als succesfactor terug:

- Binnen het projectteam.
- Tussen de opdrachtgever en opdrachtnemer.
- Met de omgeving.
- Met de beheerder Rijkswaterstaat.

Vooral bij deze laatste scoorde de rol van de assetmanager met zo'n 60% beduidend hoger dan alle andere rollen, hoewel ook de markt en de contractmanager hier wel een succesfactor in zagen. Wat wel opvallend is, is dat de antwoorden van assetmanagers in alle voorgaande vragen beduidend lager scoren in het aantal reacties dan alle andere rollen maar bij deze vraag de boventoon voert.

Bij de faalfactoren zien we de relaties binnen de projectorganisatie, tussen de opdrachtgever en –nemer en met de beheerder RWS als belangrijkste factoren naar voren komen. Opvallend is de reactie van de markt op de relatie met de externe adviseurs, hier scoort de markt met bijna twee keer hoger als de IPM rollen binnen Rijkswaterstaat.

Het IPM model (Bijlage 1f en 2f)

Bij de vraag wat de succesfactoren van het IPM model waren, komen vier antwoorden significant hoger uit de enquête dan de overige mogelijkheden:

- De verdeling in de vijf rollen.
- De processen achter het IPM.
- De flexibele inzet van mensen.
- Het continu streven naar verbeteringen.

De minst scorende onderwerpen waren:

- Sturen op afstand.
- De landelijke aansturing/organisatie.
- De checklists en formats.

Rond de faalfactoren zien we de laag scorende succesfactoren significant scoren als faalfactor. Dus:

- Projectteam wordt niet samengesteld met best passende personen;
- Sturen op afstand;
- De landelijke aansturing;
- De checklists en formats

Deze scoren bovengemiddeld als faalfactor. Maar het 'projectteam wordt niet samengesteld met best passende personen' scoort significant het hoogste. Binnen het IPM model wordt dit als voornaamste faalfactor opgegeven. Deze faalfactor scoort bij de contractmanager met bijna 40% als hoogste.

Contractvorm (Bijlage 1g en 2g)

De meest voorkomende contractvorm bij de succesfactor is 'design & construct'. Hoewel de markt ook goede ervaringen heeft met 'engineering & construct', waar de markt beduidend hoger scoort dan de rollen binnen Rijkswaterstaat. Een lagere score treffen we aan bij 'prestatiebestek/-contract', waarbij de assetmanager, contractmanager en markt hoger scoren dan de rest van de rollen. Hier is het vermoeden dat dit voornamelijk onderhoudsbestekken vormen. Dit beeld zien we ook redelijk terug bij de faalfactoren. De 'Design & Construct' is de meest voorkomende contractvorm binnen de faalfactoren. Daarna komt het 'Prestatiebestek/-

contract', waarbij voornamelijk de assetmanager hoog scoort. Maar dit is ook een veel voorkomende contractvorm voor het beheer en onderhoud.

Ervaring, kennis en capaciteit (Bijlage 1h en 2h)

De drie afzonderlijke vragen over ervaring, kennis en capaciteit zijn in de tabellen samengevoegd tot één grafiek. Hier zien we dat de juiste ervaring en kennis de sleutelfactoren zijn voor succes. Voor de capaciteit geldt dat gedurende het project dezelfde teamleden de succesfactor is.

Naast deze zaken blijken ook het uitwisselen van kennis en ervaring als succes aangemerkt werden. Een andere succesfactor was het kunnen betrekken van kennis en ervaring bij het project. Vooral voor de projectmanager blijkt het kunnen betrekken van benodigde kennis een bijna net zo'n belangrijke succesfactor te zijn als voldoende juiste kennis binnen het team.

Als faalfactoren hebben bij het onderwerp over ervaring veel geënquêteerden gekozen voor de keuze 'n.v.t.'. Maar scoren daar in tegen de zaken als:

- Externe ervaring, geen borging binnen Rijkswaterstaat;
- Wel ervaring, maar onvoldoende i.r.t. het project/vakgebied;
- Wisselende personele bezetting

Duidelijk als faalfactor bij alle deelnemers.

6.3 Conclusie enquête

Met de enquête is getracht antwoorden te vinden op de volgende onderzoeksvragen:

1. Hoe denken de medewerkers, werkzaam binnen het IPM, van Rijkswaterstaat zelf over het IPM model?
2. Hoe vindt de markt dat het IPM model functioneert?
3. Wat zijn de succes- en faalfactoren binnen het IPM model?

Uit de resultaten van de enquête blijkt dat de medewerkers van Rijkswaterstaat en van de markt in grote lijnen het zelfde beeld hebben over het functioneren van het IPM model en in bredere zin ook over de projectorganisatie.

Aan de hand van de eerder vastgestelde onderzoeksthema's worden de resultaten van de enquête in beeld gebracht.

Samenwerking
Respect en vertrouwen zijn cruciaal voor een succesvol project. Daarnaast zijn de samenstelling van een projectteam, het gemeenschappelijk doel en de verhouding tussen opdrachtgever en –nemer als succesfactoren aan te merken. Ondanks de verschillen per rol kan gesteld worden dat vanuit de betrokken rollen en de markt op een zelfde wijze naar dit thema kijken.

Het ontbreken van respect en vertrouwen, is een belangrijke faalfactor. Maar ook het ontbreken van een gemeenschappelijk doel, andere of verscholen agenda's en het niet willen werken buiten de grenzen van de eigen functie/rol blijken een faalfactor.

Kennis en ervaring
Meest voorname succesfactoren zijn wel dat de juiste ervaring aanwezig is binnen het project en deze ervaring wordt uitgewisseld. Er voldoende kennis aanwezig is binnen het projectteam of anders was deze goed te betrekken. Ook hier was het uitwisselen en delen van kennis een succesfactor, dezelfde teamleden gedurende het project aanwezig scoorde nog het hoogst. In zekere zin viel het op dat als deze succesfactoren niet goed op orde waren dit ook direct de faalfactoren bleken te zijn. Ook hier blijkt het dat de markt en de IPM rollen redelijk gelijk scoren.

Communicatie
Factoren als open staan voor elkaars mening, alles bespreekbaar kunnen maken en het luisteren naar elkaars mening kunnen wel als succesfactoren aangemerkt worden. Als faalfactor scoorden deze factoren ook noemenswaardig. Maar waren onduidelijkheid over wie, waar voor aan de lat staat en te veel betrokken personen ook veel gekozen faalfactoren.

Houding en gedrag
Bij houding en gedrag alle onderdelen wel noemenswaardig, daar viel het op dat een 'mijn project' instelling relatief laag scoorde. Bij de faalfactoren was dit minder, waar juist een hogere score op viel bij de bureaucratisch overheid met de bijbehorende regels, processen en wetgeving. Daarnaast scoorde het haantjesgedrag en het ontbreken van een gemeenschappelijk doel ook nog enigszins hoger, al zijn deze verschillen met de overige onderdelen niet groot.

Processen/checklisten
Dit onderzoeksthema is onderverdeeld in verschillende enquêtevragen, onder andere bij 'houding en gedrag' en bij 'het IPM model'. Zoals bij houding en gedrag al aangegeven komt de bureaucratische overheid als faalfactor naar voren. Bij het IPM model komen enkele factoren ook naar voren als faalfactor. Zo scoren de checklist/formatcultuur, de landelijke aansturing/organisatie ook boven de 20% van de gekozen onderdelen. Opvallend is dat deze onderdelen in de enquête bij het IPM model nagenoeg niet scoren als succesfactor.

Projectteam
Wanneer de relaties binnen een project op orde zijn wordt dit duidelijk gezien als de belangrijkste succesfactor in de algemene projectrelaties. Maar de verhouding tussen de opdrachtgever en –nemer scoren ook hoog. Opvallend is dat de relaties binnen een projectteam niet hoog scoort als het om faalfactoren gaat, dan blijken de projectorganisatie van Rijkswaterstaat, de beheerder en de verhouding tussen de opdrachtgever en –nemer de meest voorname faalfactoren te zijn in de algemene projectrelaties. Bij de samenwerking blijkt de samenstelling van het projectteam een belangrijke succesfactor te zijn. Wanneer een projectteam niet wordt samengesteld uit best passende teamleden scoort deze als hoogste faalfactor binnen het IPM model. Dit is ook verhoudingsgewijs terug te zin in de

beschikbare capaciteit. Het hebben van voldoen capaciteit scoort als succesfactor. Maar als deze beschikbaarheid aan capaciteit er niet is, is dit een faalfactor.

Het IPM model
Het gedachtegoed van de verdeling in de vijf rollen blijkt de belangrijkste succesfactor te zijn, maar dient het team wel uit best passende leden te zijn samengesteld. Als dit niet het geval is blijkt dit ook de hoogst scorende faalfactor te zijn. De landelijke aansturing/organisatie komt als één van de lagere scores niet als succesfactor naar voren, maar daar in tegen wel als faalfactor. Ook de flexibele inzet van mensen scoort als succesfactor, waar het faalfactor als lagere scores gezien kan worden. Behalve voor de assetmanager die beduidend hoger scoort dan de PM rollen. Bij dit enquête onderdeel is het opvallend dat de assetmanager beduidend hogere scores geeft in de faalfactoren dan alle andere enquête onderdelen, waar de assetmanager gemiddeld lagere scores heeft dan de IPM rollen.

Toepassing van het model
De verdeling in de vijf rollen en de flexibele inzet van mensen scoren duidelijk als succesfactor. Maar de samenstelling van het projectteam is daarbij een belangrijke factor en scoort hoog als faalfactor indien een projectteam niet uit best passende mensen is samengesteld.

Vertrouwen
Bij alle enquête onderdelen waar een vraag over vertrouwen en respect is gesteld scoren deze als meest voorname factoren. Zowel als succes- als faalfactor. In de samenwerking, de communicatie, in de projectcultuur en bij houding en gedrag. Hiervan mag misschien wel gezegd worden dat vertrouwen en respect de meest belangrijke factor is binnen een projectteam en het IPM model.

Als de bovengenoemde factoren samengevat worden in het kader van de onderzoeksvragen, kan het volgende gesteld worden.

Ad 1.
Hoe denken medewerkers over het IPM model? Op basis van de enquête mag gezegd worden dat er positief gedacht wordt over het IPM model . Dat de nodige aandachtspunten uit de enquête naar voren komen is natuurlijk geen verrassing als we de gebruikte literatuur er naast houden. De verdeling in de vijf rollen komt goed uit de enquête en het gezamenlijk werken en nemen van besluiten in het project.

Ad 2.
Om het beeld over het functioneren van het IPM binnen Rijkswaterstaat te kunnen wegen, is voor dit onderzoek de markt betrokken. Al was dit aandeel beperkt, toch blijkt uit de enquête dat over het algemeen de markt een vergelijkbaar beeld heeft als de medewerkers (IPM rollen) van Rijkswaterstaat. De verdeling in de vijf IPM rollen is voor de markt niet per se een succesfactor. Wel blijkt de markt een zelfde beeld te hebben over hoe met elkaar omgegaan moet worden en welke als succesfactor kunnen dienen.

Ad 3.
Welke succes- en faalfactoren komen uit de enquête nu naar voren? Over het algemeen kan gesteld worden dat de zachte kant van het projectmanagement de belangrijkste succes- en faalfactoren zijn. In deze de wijze waarop met elkaar omgegaan wordt, de samenwerking, de communicatie en met name het vertrouwen en respect spelen een belangrijke factor in het verloop van een project. De harde kant van projectmanagement is voor een deel minder belangrijk als succesfactor, zoals de landelijke aansturing, de checklisten en formats en de processen. Maar blijken factoren als de verdeling in de vijf rollen, de processen rond het IPM model, de juiste kennis, ervaring en beschikbaarheid van capaciteit wel een belangrijke rol te spelen in het projectsucces.

In verschillende enquêtevragen komt de relatie tussen de projectorganisatie en de beheerder aan bod, hier is toch een faalfactor waar te nemen. Maar zijn duidelijke verschillen zichtbaar in hoe de assetmanager, markt en de IPM rollen naar deze relatie kijken.

6.4 De interviews

6.4.1 Inleiding

Om meer achtergrondinformatie en gevoel bij de enquête te krijgen zijn er ook interviews gehouden met enkele van de geënquêteerden. De personen die zijn geïnterviewd zijn willekeurig gekozen uit de lijst van de geënquêteerden. De enige selectie die heeft plaats gevonden is dat de eerste selectie van 18 personen alle rollen/functies aanwezig waren. Vervolgens zijn 4 willekeurige medewerkers binnen Rijkswaterstaat en 4 van de markt benaderd voor het interview.
In het interview zijn open vragen gesteld om een bredere blik te krijgen over de ervaringen, wensen, de succes- en faalfactoren van het IPM. Wat na enkele interviews al heel erg op viel was de eensluidende visie op het functioneren van het IPM, de organisatie er rond om heen en hoe Rijkswaterstaat en de Markt samen verder zouden moeten optrekken.

Van de 8 personen zijn er uiteindelijk 7 personen geïnterviewd. Zo is voor Rijkswaterstaat met een projectmanager, een contractmanager en een technisch manager gesproken. Bij de markt is met een hoofd project engineers, projectmanager en twee contractmanagers gesproken. Hoewel deze functies in de enquête zijn opgegeven bleek dat men soms breder werkt dan alleen de opgegeven functie. Nu waren een projectmanager, contractmanager en hoofd engineering van een zelfde aannemer, op hun verzoek zijn deze personen in één sessie geïnterviewd.

Ook hier is gekeken naar hoe de medewerkers van Rijkswaterstaat als de markt kijken naar het functioneren van het IPM model binnen Rijkswaterstaat. Maar ook wat er anders zou kunnen en wat de succes- en faalfactoren zijn. De antwoorden zijn aan een kwalitatieve analyse onderworpen, in een dergelijke analyse worden de verkregen data geïnterpreteerd door de onderzoeker. Hierbij is gebruik gemaakt van clustering van vergelijkbare antwoorden en samenvatting van de meest voorkomende antwoorden en gerelateerd aan de onderzoeksthema's.

Hierna volgt een samenvatting van de interviews zoals ze zijn afgenomen. Hierbij zijn ze onderverdeeld naar rol/functie, de volledige interviews zijn terug te vinden in bijlage 3.

6.4.2 Een overzicht van de interviews

Projectmanager Rijkswaterstaat

"Het IPM is een goed model cq. gedachtegoed, maar dat de wijze waarop het wordt geïmplementeerd nog niet past bij de basis van het IPM. Bij grote projecten vormt het IPM een uitstekend hulpmiddel om een project integraal aan te sturen en tot een goed einde te brengen. De rollen zijn in specialismen veranderd, terwijl het model een integraliteit benadrukt en dus over elkaars vakgebieden heen gekeken moet worden en men voldoende van andermans vakgebied moet weten om samen naar het resultaat te werken."

Met deze volzin vatte deze projectmanager het functioneren van het IPM model binnen Rijkswaterstaat al aardig samen. De projectmanager vond het fundament van dit model wel goed, maar mist wel de juiste vertaling naar de projecten en de projectteams. De

randvoorwaarden om dit model succesvol te maken worden niet goed ingevuld en daardoor beperkt Rijkswaterstaat zich zelf in het projectmanagement. De integraliteit van het model wordt niet benut en in praktijk blijven rolhouders binnen de kader van hun eigen rol en/of functie. De teamleden dienen over hun eigen belang en grenzen heen te kijken om integrale afwegingen te maken. Er wordt nu zeer snel teruggegrepen op een contract terwijl dit juist een hulpmiddel moet zijn.

De projectmanager herkend ook hiërarchisch verhoudingen of situaties die niet thuis horen in het model. Zo blijken project- en contractmanagers belangrijker gevonden of meer statuur te hebben, terwijl het model uit gaat van gelijkheid.

Over het implementeren van het IPM bij de marktpartijen laat de projectmanager weten dat de markt veel minder wordt uitgedaagd om integraal te denken. De markt hoeft niet per se op een zelfde wijze te zijn georganiseerd, maar het helpt wel als de markt dezelfde taken en dualisme heeft belegd en dit rechtstreeks tussen OG en ON te bespreken is.

Een neveneffect van hoe het projectmanagement nu functioneert is dat er bij Rijkswaterstaat vooral gepaald wordt wat Rijkswaterstaat niet wilt en dit in contracten wordt vastgelegd en op wordt toegezien. Maar zou Rijkswaterstaat meer moeten kijken naar wat Rijkswaterstaat wel wil en dit afspreken met de opdrachtnemer.

Om het gesprek met deze projectmanager te eindigen, is het volgende citaat aangehaald.

“Rijkswaterstaat is een fantastisch bedrijf met een fantastische opgave, maar we kunnen er nog een hoop in winnen. Dit is ook de bron van de oeverloze discussies over capaciteit, we kunnen ongeveer helft van de capaciteit er uit donderen op het moment dat we het efficiënt inrichten. En tegelijker tijd komen we de helft te kort om dit mogelijk te maken. De juiste mens op de juiste plek is belangrijker dan differentiëren in verschillende rolletjes. We zijn duurder geworden dan voorheen, voor wat we leveren. Dat is jammer, want het basis idee is goed maar het gaat niet om het idee maar om we het vertalen in een aanpak en werkwijze. Als organisatie zijn we verzand in onkunde en het regelen op papier.”

Projectmanager/contractmanager/hoofd engineering Markt

Ook de projectmanager van de aannemer is het er over eens dat het IPM een goed model is om in complexe omgevingen een project te realiseren is. Maar mensen neigen snel om in hokjes te blijven zitten en dan wordt aangegeven dat iets niet bij hun rol past. Dit komt het project niet ten goede. Maar er zitten ook regionaal grote verschillen in het functioneren van de teams en/of rollen. In het ‘noorden’ draait nu een project waar een CM mee denkt en periodiek op het werk komt kijken. Daar tegen over draait een project in het ‘zuiden’ waar we de CM in 9 maanden tijd niet gezien hebben. Maar ook mensen die vanuit het binnenland in een project in de kustzone werken, merk je toch een gebrek aan kennis van het zoute systeem.

“Ook worden bij ons de IPM rollen ingevuld binnen de te realiseren projecten, maar wordt wel gekeken naar welke rollen nodig zijn. Dan gaan we kijken naar welke taken afgedekt dienen te worden en/of rollen samengevoegd kunnen worden. Zo is het omgevingsmanagement een volwaardige taak geworden en kan je dit in sommige projecten er niet even bij doen. Dan is het

goed om dergelijke taken apart te beleggen. Maar het kost ook wel meer geld, wat we vroeger met 1-2 personen deden, doen we tegenwoordig met 5-6 personen. De kwaliteit van het werk is niet per definitie beter geworden, maar ook niet slechter."

Een verbetering zou kunnen plaats vinden op het gebied van het afstemmen en het nemen van besluiten. Nu moet er veel via het formele afgestemd worden. Een wijziging moet bijvoorbeeld het hele proces bij Rijkswaterstaat door en duurt het lang voordat er een reactie komt, waardoor er meer risico in het project ontstaat. Dat ging vroeger wel efficiënter en sneller, nu veel papierwerk en veel betrokken schijven binnen Rijkswaterstaat. Met regelmaat is de afstand tussen de opdrachtgever en -nemer te groot, hoewel het ook voorkomt dat er projecten zijn waar de afstand kleiner is en zou je daar meer samen in moeten kiezen wanneer je dichter bij elkaar werkt en wanneer niet.

Ook deze geïnterviewden zijn er over eens dat het IPM model een goed instrument is om projecten te managen, maar moet het niet altijd volledig worden doorgevoerd in elk project. Voor de toekomst zien zij toch meer de nadruk op de samenwerking tussen opdrachtgever en -nemer. En dan het contract als hulpmiddel gebruiken en niet te snel op terug grijpen als er twijfel ontstaat.

Op het gebied van kennis en kunde zijn de geïnterviewden duidelijk. De projectleider wist vroeger veel beter wat hij in een project ging krijgen. Men wist ook waarover men het had, bemoeide zich ook met de uitvoering. Nu zijn er meer externe personen, van o.a. ingenieursdiensten, betrokken bij projecten en zelfs op cruciale rollen in het project. Het advies is dan eigenlijk ook het IPM wat losser te laten, meer kijken naar wat een project nodig heeft. Ook is het geografische verschil in cultuur, type mens en waar die woont en werkt van invloed op een project. We vinden het wel prettig om te kunnen sparren met iemand die kennis van zaken heeft. Zo hadden we bij een groot project een TM waarvoor wij veel respect hadden en die wij de Rijkswaterstaat veel toe zouden willen wensen, maar helaas zijn die er niet veel.

Men pleit er ook voor om meer eigen mensen in te zetten en ook mensen die bekend zijn met het areaal en/of gebied. Dat vergt ook meer regionale kennis.

Over de hoeveelheid betrokken personen en wisselingen in de teams zijn de geïnterviewden niet positief. Ze zouden graag meer stabiele teams willen zien, zodat de voortgang van een project niet onnodig vertraagd wordt door steeds niet personen en bijbehorende inzichten. Het wordt als vervelend ervaren dat bij wisseling van personen in teams, de eerdere gemaakte afspraken weer ter discussie komen. Dat geldt ook voor de papieren molen, er wordt zo veel op een officiële wijze via papier afgehandeld. Waarom ken er niet meer direct afgestemd worden in plaats via de mail of papier.

De geïnterviewden zien ook een grotere kloof in kennis tussen de eigen organisatie en Rijkswaterstaat. Binnen hun eigen organisatie zien ze veelal civieltechnische achtergrond en bij Rijkswaterstaat een grote verscheidenheid aan opleidingen en achtergronden in de projectteams.

“Zoals de Directeur Generaal van Rijkswaterstaat, dhr. Dronkers, al eens heeft gezegd, dat je als Rijkswaterstaat het risico loopt dat je wel met elkaar praat maar elkaar niet meer begrijpt. Dat merken wij wel in projecten die nu lopen.”

“Laat het IPM wat losser, denk minder in hokjes. Maar ook de technisch inhoudelijke kennis is een puntje van aandacht. Er is toch met regelmaat een gebrek aan kennis binnen een project en dan wordt er een externe ingehuurd maar is daarover uiteindelijk niets vastgelegd binnen Rijkswaterstaat. We kenden de oude toezichthouders van weleer, die kende de ins en outs van hun areaal. Maar door het voor meerdere jaren op de markt te zetten zijn ze verdwenen en bij een volgend contract is de kennis binnen Rijkswaterstaat ook verdwenen.”

Contractmanager Rijkswaterstaat

Het IPM model wordt als nuttig ervaren en helpt in het structuren van taken en rollen. Maar wordt op dit moment wel star en dogmatisch toegepast. De ervaring leert dat er 5 eilandjes zijn in plaats van één team. Nu heel erg de opstelling van ‘wat is van jou en wat is van mij’ in plaats van wat is van ons als team en hoe zorgen we er voor dat we het voor elkaar krijgen. De markt past het IPM toe omdat wij het doen, meer extrinsieke motivatie dan intrinsieke. Of de markt conform het IPM model moeten werken wil ik met nee beantwoorden. Omdat de markt iets anders toevoegt aan het projectteam en het is belangrijker dat de markt afweegt welke taken en rollen benodigd zijn en die goed organiseren.

Het afdekken van de taken binnen een project wordt als meest nuttige aspect van het IPM beschouwd. Maar tegelijkertijd wordt het starre toepassen van de structuur als belemmerend ervaren. Door meer samen te kijken naar de taken en te bepalen of die door het team afgedekt worden kan je een meerwaarde vormen voor het project. Het toepassen van het IPM kan als startpunt wel gebruikt worden om het gesprek aan te gaan binnen het team en met de opdrachtnemer. Het gaat niet om de hoeveelheid personen maar om de hoeveelheid taken en verantwoordelijkheden die een rol spelen. Je moet er niet vanuit gaan dat een rol dan ook alles kan op dat ene vakgebied. Het is goed om zelfkritisch te zijn en binnen het team hulp aan elkaar kan bieden, dat is geen zwakte maar levert kansen voor personen en de organisatie. Het toepassen van het IPM kan dus in elk project.

“Ik zou echt wel willen zien dat teams na gaan denken over; niet welke titel ze hebben maar welke taken/verantwoordelijkheden ze hebben en wat je (nog) kan leren. Het is niet zo zeer aan leeftijd gehangen of er meer of minder aan posities wordt vastgehouden. Vroeger wilde een contractmanager graag projectmanager worden, dat hangt wat meer samen met leeftijd. De invulling door de opdrachtnemer is toch veel meer vanuit de technische kant van het project, de zwaartepunten liggen dan toch heel anders dan bij ons en kan je je afvragen op een 1 op 1 doorvoeren van het IPM bij de opdrachtnemer wel efficiënt is.”

“Voor de toekomst zou ik eigenlijk kleine veranderingen door willen voeren, bijvoorbeeld de terminologie. Zo kijken we nu heel erg naar de manager op binnen het project en zouden we meer moeten kijken naar vakgebieden van bepaald management. Of dat technisch of contractmanagement is maakt niet uit. Daarbij ook kijken of dat managementdeel goed belegd is binnen het team in plaats van bij een persoon. Maak bijvoorbeeld ook verschil in

contractmanagement in een prestatiebestek of DBFM, dat zijn vaak toch verschillende werelden."

Contractmanager Markt

"Voor een groot project is het goed om door toepassen van het IPM de taken te splitsen en verantwoordelijkheden helder te hebben. Maar bij kleinere projecten zie je veel overleggen ontstaan in relatie tot de hoeveelheid rollen. Door het aantal personen in een team te beperken kan Rijkswaterstaat slagvaardiger en efficiënter worden. Een voorbeeld is een project waarbij Rijkswaterstaat met 18 (!) personen betrokken is, waar wij slechts met 5 personen werken. Veel personen zijn beperkt beschikbaar voor het project of de rol. Dan moeten ze veel terug vallen op hun (regelmatig ingehuurde) adviseur. Zo vertelde laatst een projectmanager dat hij op 'zijn handen moest zitten' en moest delegeren naar zijn adviseurs. Hij was een soort doorgeefluik geworden. Daarmee boet je in aan daadkracht en voortgang van het project. Je kunt specialisten inhuren maar je zou als Rijkswaterstaat toch ook je eigen kennis en expertise in huis moeten hebben."

"Vaak kunnen de teams veel kleiner zijn dan in de praktijk het geval is. Wij plaatsen bijna nooit een 100% kopie van wat Rijkswaterstaat doet qua projectteam. Het kan vertragend werken als een groot team wordt opgezet en men niet over de grenzen van hun eigen rol wil of kan werken. Dan ontstaat het dilemma dat bij een overleg weer iemand aan moet schuiven of er een nieuw overleg gepland moet worden. Daarvoor is bij Rijkswaterstaat het 'groene kamer' proces bedacht. Maar laatst zaten we daar met 2 personen van ons tegenover 6 of 7 personen van Rijkswaterstaat. Het probleem is dat wanneer 1 van die personen er niet is, er geen afstemming plaats kan vinden. 'Iedereen heeft zijn idee er bij en moet er wat van vinden'."

"Er zijn bij Rijkswaterstaat mensen die invulling geven aan professioneel opdrachtgever en deskundig gesprekspartner zijn, maar ook zeker mensen die dan niet zijn. In de oude tijd was de opdrachtgever veel meer in de rol van wat hij wilde dat er gebeurde en hoe het moest gebeuren. Nu is het veel meer waarom en hoe het in het contract is opgenomen.

Soms is het contract een doel op zich, dan wordt in overleggen aangegeven dat als het in het contract is beschreven het zo moet gebeuren. Daar waar het als middel wordt ingezet, zie je vaak dat de projecten beter lopen. Maar ja, dan krijg je een audit en komt de terugkoppeling dat er niet aan het contract is gehouden….. Of het vroeger beter was? Toen was het duidelijker, minder mensen hoefde er een plasje over te doen en durfde men beslissingen te nemen en dat is nu minder."

"Wanneer men binnen het project er niet uit kan komen zou er makkelijker opgeschaald moeten kunnen worden. Dat zou beter opgepakt mogen worden. En niet omdat we elkaar niet mogen, maar gewoon omdat we er binnen het project niet uit komen. Tegenwoordig is er meer vertraging door de hoeveelheid betrokken personen en hoe een en ander is ingeregeld bij Rijkswaterstaat. Er zijn veel meer personen en/of schijven betrokken bij een besluit."

"De IPM filosofie kan altijd ingezet worden in projecten, maar is niet altijd even efficiënt en noodzakelijk om het in zijn geheel op te tuigen. In kleine en eenduidige of zelfs langlopende projecten zou je een en ander aan kunnen passen aan wat het project nodig heeft.

Rijkswaterstaat zou hier wat flexibeler in kunnen zijn, afschalen waar mogelijk en opschalen in teambezetting waar nodig."

"Voor de toekomst zou ik kijken naar de teamsamenstelling en meer bij elkaar komen en/of werken. Meer aandacht voor de zachte kant van projectmanagement, er speelt zich veel af in de onderstroom binnen het project en tussen de teams. Maar ook aandacht voor de vele personele wisselingen, waardoor kennis en voortgang verdwijnt uit het project. Zo hebben we in een project al de 7e projectmanager, 5e risicomanager en hele tijd al geen manager projectbeheersing. Dan kan je elke keer alles weer opnieuw af gaan stemmen, zaken die in eerdere jaren al zijn uitgevoerd en waarvan niemand bij het projectteam van Rijkswaterstaat weet hoe het zit. Dan ben je niet in control…."

"Een oplossing om alles in één keer te verbeteren heb ik niet. Er is niet voor niets afgestapt van de oude werkwijze, het los laten van de toenmalige bouwdienst. Overal heeft ieder organisatieonderdeel zijn eigen dingetjes. Ik heb zo niet even een oplossing."

Technisch manager Rijkswaterstaat

Net als de andere geïnterviewden is deze technisch manager positief over het IPM model en dat dit een goed model waarmee je in projecten kan werken waarbij rollen en taken verdeeld worden. Maar hecht wel veel belang bij dat mensen worden geselecteerd die geschikt voor dat project. Dat veel teams niet juist zijn samengesteld met passende personen, maar het niet anders kan omdat Rijkswaterstaat niet anders heeft. Dit komt omdat Rijkswaterstaat zo veel teams heeft en daar kan wel in verbetert worden.

Deze technisch manager ziet dat de aannemers hun teams op een gelijke wijze invullen als Rijkswaterstaat, maar omdat Rijkswaterstaat het zo doet. Maar de invulling van rollen niet altijd even gelijkwaardig als bij Rijkswaterstaat. Dit is ook begrijpelijk omdat voor grote projecten een IPM bij de markt wel realiseerbaar is, maar bij een klein contract dit niet past en niet werkt.

De technisch manager beschouwd de samenwerking als belangrijkste succesfactor in projecten. Als Rijkswaterstaat zich formeel opstelt kan de markt ook alleen maar formeel reageren, dan eindigt het toch weer met het contract in de hand. Rijkswaterstaat is doorgeslagen in het proces- en risicodenken, maar zonder proces kan je niet maken en is het wel van belang om een goed proces te hebben. Maar alleen maar op het proces zitten en verder geen kennis meer hebben van wat er buiten gebeurd is niet goed.

Rijkswaterstaat werkt nu met enkele projectteams, maar met daaronder weer sub-projectteams die meerdere projecten draaien. Als een regio dan een project uitgevoerd wil hebben kan het voorkomen dat deze subteams delen van dat project doen en krijgt de regio met meerdere personen/teams te maken. Dan zou Rijkswaterstaat het IPM los moeten laten en kijken naar wat een project nodig heeft.

Ook mag er meer aandacht zijn voor de klantrelaties met de beheerder. Als een projectmanager in bijzijn van de afdeling SLU durft te zeggen dat er een verplichte winkelnering is en de regio niet echt als klant beschouwd, werkt dit niet bevorderend in de samenwerking.

Rijkswaterstaat mag ook zakelijker worden, als een aannemer laag inschrijft moet Rijkswaterstaat ook zeggen dat dat zijn keuze is en verwacht wordt dat geleverd wordt wat gevraagd is. Anders moet een contract terug gegeven worden. Wat deze technisch manager is opgevallen is dat met ingehuurde IPM rollen er heel formeel wordt gesproken met de aannemer, maar vervolgens 9 van 10 meerwerkzaken toegekend worden die echt niet allemaal terecht zijn. Daarbij geeft deze manager aan dat Rijkswaterstaat niet in control is.

Verder adviseert deze manager om in gesprek te blijven, maar als het nodig is ook de confrontatie aan te gaan.

6.5 Conclusie interviews

Het is opvallend hoe veel er eensluidend gedacht wordt over het functioneren van het IPM. Zonder gebruik te maken van de onderzoeksthema's en -vragen kunnen de volgende conclusies gesteld worden. Zo wordt het IPM een goed model beschouwd, een goede basis om toe te passen in de beheersing van projecten. Wel is men van mening dat meer gekeken moet worden naar waarvoor het team aan de lat staat. Welke taken en verantwoordelijkheden dienen afgedekt te worden binnen een project en is het noodzakelijk om alle rollen daarvoor in te vullen of zijn er meer mensen (expertise) benodigd? Eensluidend is men in de mening dat het IPM te star wordt toegepast en dat dit tot minder daadkracht leidt. Er moet ook meer gekeken worden naar wat werkelijk aan kennis en ervaring benodigd is. Het draait dan ook minder om de rollen (zogezegd manager) en meer om het management van de taken binnen een project. Daarbij kan onderscheid gemaakt worden tussen grote/complexe en eventueel kleine/minder complexe projecten.

Door de markt is aangegeven dat er in Nederland regionale verschillen zijn. Deels te relateren aan de regionale cultuurverschillen, als voorbeeld is gegeven het verschil in mentaliteit in het zuiden en het noorden van het land. Maar ook verschillen in vakgebieden als bijvoorbeeld de waterbouw in de kustgebieden of de waterbouw op de rivieren, hier zitten duidelijke verschillen in en benodigde kennis en ervaring van de verschillende projecten.

De hoeveelheid betrokken personen bij een project komt veelvuldig ter sprake, in deze meer vanuit de markt dan vanuit Rijkswaterstaat. In relatie tot een kleinere organisatie zou dit een aandachtpunt kunnen zijn. Maar een echte reden over het waarom er zo veel personen betrokken zijn is niet duidelijk naar voren gekomen. Voorbeelden van de hoeveelheid betrokkenen personen zijn terug te vinden in de aangegeven 'groene kamer processen', dit is een proces binnen Rijkswaterstaat om wijzigingen en/of aanpassingen in een project sneller te behandelen.

Als we bovenstaande nu vertalen naar de onderzoeksthema's, kunnen we het volgende samenvatten:

Samenwerking
Dit is de basis van het IPM model en moet meer aandacht voor zijn. Ook de samenwerking tussen de opdrachtgever en –nemer mag nauwer zijn en zelfs gezamenlijk op een locatie.

Kennis en ervaring
Vanuit de markt worden zorgen geuit over het kennisniveau en de aanwezige ervaring bij Rijkswaterstaat. Contracten worden te veel gebruikt als bepalende factor en niet als hulpmiddel. Dit komt omdat bij twijfel direct naar het contract wordt gegrepen.

Communicatie
Veel communicatie verloopt via mail of op papier en geeft dit een formele houding. Dit levert afbreuk in de daadkracht. Van zowel de markt als Rijkswaterstaat wordt aangegeven meer met elkaar af te stemmen, ook al aan de voorkant en elkaar daar aan te houden.

Houding en gedrag
Hiërarchische verhoudingen worden nog herkent en dat de ene rol meer betekent dan een andere wordt ook herkent. Het zou niet uit moeten maken welke rol of verantwoordelijkheden iemand heeft in een project, het er gaat om dat je gezamenlijk de doelen weet te halen.

Processen/checklisten
Rijkswaterstaat is vooral met de processen bezig in plaats van wat er nu werkelijk geleverd wordt.

Projectteam (samenstelling en omvang)
De projectteams worden niet altijd samengesteld uit de juiste personen. Ook wordt ondervonden dat een volledig projectteam niet in verhouding staat met de omvang van een project. Duidelijk is aangegeven dat de samenstelling van een projectteam afhankelijk is van de projectomvang en welke zaken geregeld dienen te worden. Beperk de hoeveelheid betrokken personen.

Het IPM model
Zowel vanuit Rijkswaterstaat als vanuit de markt dat het IPM model een goed instrument is om projecten te managen. Door de taakverdeling en ook rolverdeling kunnen alle aspecten binnen een project behandeld worden.

Toepassing van het model
Rijkswaterstaat is te star in het toepassen van het IPM model. Er moet meer gekeken worden naar de behoeften van een project. Is een volledig projectteam noodzakelijk, dan ook inzetten. Is het niet noodzakelijk, dan ook minder mensen in een team zetten. De taakverdeling zoals bedoeld in het IPM model blijft dan wel aanwezig

Vertrouwen
Het woord vertrouwen komt niet zo zeer terug in de interviews. Maar het afstemmen, samen de doelen behalen en over de eigen grenzen moeten kunnen kijken komen wel terug. Samenwerking is tenslotte gebaseerd op vertrouwen.

7. Analyse

7.1 Inleiding

Om een overzicht te krijgen van de resultaten uit het literatuuronderzoek tot en met de interviews, zijn de voornaamste conclusies in een overzicht (tabel 4) geplaatst. Zodoende kan een beter beeld verkregen worden waar het nu allemaal om draait en wat behouden of aangepast moet worden. Dit overzicht is opgebouwd aan de hand van de onderzoeksthema's zoals deze uit het literatuuronderzoek zijn gekomen.

In de eerste kolom zijn de thema's geplaatst die uit de literatuur komen en vervolgens zijn gebruikt in de enquête en interviews. Op de bovenste rij staan de verschillende hoofdstukken zoals ze in dit onderzoek zijn opgenomen. Per hoofdstuk zijn de meest voorname resultaten in dit overzicht opgenomen. De resultaten uit elk hoofdstuk zijn vertaald naar termen en/of korte zinnen. Deze vertaalslag is onder invloed van de menselijke filters, in deze ook van de onderzoeker zelf. Op basis van deze gevormde ontwerpcriteria zullen in de volgende hoofdstukken de visie en het advies vorm krijgen.

Onder 'resultaten' zijn de gegevens uit de enquête en interviews opgenomen, zoals de succes- en faalfactoren. Hier is zichtbaar dat er veel te veranderen valt, echter is men unaniem over de toepasbaarheid van het IPM model voor projecten. Dit blijkt doordat het overgrote deel het IPM model als een goed hulpmiddel beschouwd voor het managen van projecten. Maar zijn er binnen de andere thema's nog meerde aspecten te verbeteren.

De gegevens uit dit onderzoek die gebruikt kunnen worden om het IPM model te laten functioneren zoals het zou moeten, komen terug in het hoofdstuk van de visie. In de analysetabel zijn deze gegevens vooralsnog als 'wens' opgenomen. Dit omdat deze gegevens ook uit de enquête en interviews zijn gekomen.

7.2 Analysetabel

	Theorie IPM	Randvoor-waarden	Resultaten onderzoek	'Wens'	Ontwerpcriteria
Samenwerking	Basis van het IPM	Competenties en efficiënte inzet personeel	Lastig/Moeilijk/ Niet open staan voor elkaar	Vooraf teams laten afstemmen, ook wie wat doet/ Juiste relatie OG-ON	Met oog voor elkaars belangen de juiste afweging maken binnen de gestelde randvoorwaarden
Kennis	Volgens competenties	Meer gebruik van beschikbare competenties. Borging binnen RWS	Niet altijd juiste kennis aanwezig	Passend bij project, evt. expertise binnen handbereik. Binnen RWS niet meer vanzelfsprekend	Juiste kennis/persoon op juiste plek/ borging binnen RWS
Ervaring	Volgens competenties	Meer gebruik van beschikbare ervaring. Borging binnen RWS	Niet altijd juiste ervaring aanwezig	Voldoende passend/ aanwezig	Juiste ervaring op juiste plek/ borging binnen RWS
Communicatie	Vanuit 1 team	Vanuit 1 RWS	Slecht/ niet gedeeld/ niet uit 1 RWS/ beperkt tot rolgrenzen	Over rolgrenzen heen	Vanuit 1 team/ niet beperkt door rolgrenzen
Houding en gedrag/Cultuur	Samen-werkings-gericht	Samenwerking, vertrouwen en respect	Ook hiërarchie nog aanwezig, geen vertrouwen	Wie kan wat? Inzet obv competenties	Gelijkwaardigheid. Vanuit het zelfde doel werken. Met vertrouwen en respect naar elkaar
Processen/ checklisten	Tbv uniformiteit	Uniform werken	Leidend	Als hulpmiddel	Inzetten als hulpmiddel, met als doel om transparant en uniform te werken waar dat mogelijk is
Projectteam	Rolinvulling met best passende teamleden	Meer werk met minder mensen/ efficiënte inzet van mensen	Vaak doen met wat je krijgt/ niet best passend	Best passend/ Beperkte omvang/ Flexibele invulling/ Juiste mandaat	Daadkrachtig door juiste mandaat/ Obv beste samenstelling en competenties
IPM model	5 Rollen	Blijft standaard model	Goed model	Behouden	Blijft standaard werkwijze, toegepast naar projectbehoefte
Toepassing model	Bedoeld voor grote projecten	Conform IPM	Altijd, star, van groot tot klein project	Flexibeler	Flexibele inzet adhv projectbehoefte, integraal van plan tot beheerfase
Vertrouwen	Basis voor samenwerking	Open werkverhouding en respect voor elkaar	Elkaar niet aanspreken/ Geen respect/ Geen open houding	Meer vertrouwen in elkaar en open durven zijn over kennis en kunde	Vertrouwen, open houding en respect voor elkaar

Tabel 6. Analysetabel van de onderzoeksresultaten die uit het onderzoek naar voren komen.

7.3 Goede voorbeelden binnen IPM

7.3.1 Inleiding

Binnen de projectorganisaties en het projectmanagement binnen Rijkswaterstaat gaat er ook heel veel goed en mag niet uit het oog worden verloren. Er zijn voorbeelden uit dit onderzoek naar voren gekomen van hoe het wel kan en waar het goed werkt. Deze kunnen dan ook beschouwd worden als successen in hoe met het IPM en projectmanagement omgegaan wordt. Maar dat dat nog geen standaard manier van werken is moge ook duidelijk zijn. Door deze goede voorbeelden te gebruiken en als een olievlek door de organisatie heen te laten vloeien, kan dit ook een stimulans zijn voor andere medewerkers om op een andere manier aan de slag te gaan. Daarmee kan ook meer invulling gegeven worden aan de nieuwe organisatiekoers (Koers 2020) van Rijkswaterstaat alsmede het IPM zoals het in de oorsprong bedoeld is.

7.3.2 De voorbeelden

Rolgrenzen vervagen

Er zijn projectteams actief binnen Rijkswaterstaat waar men niet kijkt naar welke rol je hebt, maar waar gekeken wordt welke taken binnen het project afgehandeld dienen te worden en wie daarin een rol kan spelen. Daarbij worden de taken niet bij bepaalde rollen gelegd maar bij het teamlid met de juiste competenties, ervaring en/of kennis.

Ook ontstaat er daardoor meer overlap in de informatiestroom binnen een team en is er minder noodzaak om bij vakantie of ziekte direct andere personen in te zetten die niet inhoudelijk op de hoogte zijn van het project. Door deze overlap kunnen de teamleden elkaar beter vervangen en zodoende ontstaat een efficiëntere inzet van mensen.

Afstemming opdrachtgever en opdrachtnemer

Ook zijn er projectteams die de taken belegd hebben bij de meest geschikte teamleden en wordt in samenspraak met de opdrachtnemer afgestemd wie waarvoor aan de lat staat. Zo wordt tussen de OG en ON afgesproken wie welke taken onder zich heeft en wie aan bouwvergaderingen deel neemt. Door deze afstemming, in samenhang met vervagende rolgrenzen, kan er makkelijker en sneller afgestemd worden tussen opdrachtgever en -nemer. Ook de daadkracht neemt hierdoor toe, doordat de communicatielijnen duidelijk zijn en mandaten afgestemd zijn.

Integraal projectdenken

Andere voorbeelden zijn projectmanagers en –teams die een project integraal benaderen. Dus van ontwerp tot en met het beheer. Door deze integrale benadering worden alle eisen en randvoorwaarden meegenomen in een project. Hierdoor kunnen keuzes kosteneffectief afgewogen worden, maar worden ook eventueel de wensen en eisen van de beheerder meegenomen en komt dit ten goede van samenwerking tussen de regio en de projectorganisaties. Dit geeft een betere invulling in de samenwerking binnen Rijkswaterstaat, maar ook de levensduur en onderhoudskosten van de assets. Ook kan er bij projectwijzigingen direct een doorkijk gemaakt worden welke effecten deze kunnen hebben voor het beheer en

onderhoud. Maar men moet wel eerlijk naar elkaar zijn, ook als er wensen in een project niet meegenomen kunnen worden en uitgelegd kunnen worden waarom niet.

Hulpmiddelen als hulpmiddel

Binnen Rijkswaterstaat worden wel heel veel kaders, werkwijzers, contractstandaarden, e.d. gebruikt met als doel om projecten uniformer en beheersbaarder te maken. Maar blijkt ook dat het vasthouden aan deze regels veelal leid tot discussies. Opmerkingen als 'zo staat het nu eenmaal in het contract' kwamen met regelmaat terug in de gevoerde gesprekken. Maar dat het ook anders kan blijkt wel weer in het feit dat er projectteams zijn die middels een startoverleg de belangrijkste zaken en taken binnen het project tussen opdrachtgever en -nemer bespreken, een zelfde beeld van het te behalen doel vast stellen en het contract als hulpmiddel gebruiken. Resultaat van deze werkwijze was dat OG en ON zich hadden geconformeerd aan het te behalen doel en niet aan de regeltjes, men open en transparanter samen werkten en afwijken en wijzigingen sneller afgehandeld werden. Nadeel bij een project was dat bij een accountantscontrole werd uitgesproken dat er niet conform het contract was gehandeld.

Niet op afstand maar samen

Ook bleken er voorbeelden van projectteams van opdrachtgever en -nemer die niet op afstand van elkaar aan het werk waren maar er voor kozen om op een gezamenlijke locatie te gaan werken daardoor korte lijnen en afstemmingmomenten konden realiseren. Een voorwaarde hiervoor is dat er van beide kanten de wil is om op deze manier te werken. Dat het samen op een locatie werken niet automatisch tot een goede samenwerking zal leiden, werd ook aangegeven. Maar door nader in te zoomen op de voordelen en voorwaarden die dergelijke samenwerking met zich mee brengt, kunnen ook de voordelen gebruikt worden.

Hoeveelheid betrokken personen

Een terugkerend aspect in de enquête en interviews is de hoeveelheid betrokken personen bij projecten. Met name vanuit de markt werd aangegeven dat er aan de zijde van Rijkswaterstaat met regelmaat veel tot erg veel mensen betrokken zijn. In deze zijn er bij de markt goede voorbeelden van hoe men kijkt naar wat een project nodig heeft en welke medewerkers daarvoor ingezet kunnen worden. Deze overweging komt mogelijk voort uit de personele projectkosten. Maar daarbij wordt wel gekeken naar wie welke competenties de medewerker heeft en welke invulling deze medewerker kan geven aan de eisen van het betreffende project. Zowel door medewerkers van Rijkswaterstaat als door de markt is aangegeven dat bij kleine teams makkelijker en sneller kan worden gehandeld en worden samen gewerkt. Maar dit is geen automatisme, het is dan ook van belang wie er bij elkaar wordt gezet en dat er afstemming heeft plaats gevonden tussen de teams van de opdrachtgever en -nemer.

8. Visie projectmanagement binnen Rijkswaterstaat

8.1 Inleiding

Nu er inzicht is verkregen over het functioneren van het IPM model binnen Rijkswaterstaat zou er ook gekeken kunnen worden wat er verbetert kan worden. Echter wat moet er verbetert worden en in welke richting? Hiervoor is een visie opgesteld om de resultaten aan te kunnen spiegelen en te bepalen wat er dan verbetert zou kunnen worden. Een visie is in principe een beeld van hoe het IPM model in de meest ideale situatie er uit zou komen te zien en/of functioneert. In deze is de visie van projectmanagement voor vele modellen eigenlijk hetzelfde, dat de modellen een hulpmiddel zijn voor het managen van projecten en de toepassing berust op het menselijk handelen. Ook hier is de mens de spil in hoe een model functioneert en hoe een project verloopt. Op basis van de ondernemingsplannen, literatuur onderzoek, de enquête en interviews is de visie voor het IPM model binnen Rijkswaterstaat opgesteld. De onderzoeksthema's zullen herkenbaar als onderstreepte termen terug komen in de volgende paragrafen van de visie over het projectmanagement binnen Rijkswaterstaat.

8.2 Projectmanagement Rijkswaterstaat

De doelen van projectmanagement voor het realiseren van een project zijn nog altijd; het leveren van de projectdoelen binnen tijd, geld en kwaliteit. Hiervoor zijn verschillende projectmanagementmodellen beschikbaar om een projectverloop te managen, één hiervan is het IPM model. Met behulp van dit model realiseert Rijkswaterstaat zijn projectdoelen, binnen de gestelde randvoorwaarden als tijd, geld en kwaliteit. De basis van dit model is de samenwerking tussen de betrokken teamleden, opdrachtnemer, beheerder en omgeving. Deze samenwerking is cruciaal voor het welslagen van een project. Daarbij spelen factoren als bijvoorbeeld vertrouwen, transparantie, communicatie, kennis en ervaring een belangrijke rol en worden deze elke keer benoemd en behartigd.

Rijkswaterstaat heeft zicht op de aanwezige competenties van haar medewerkers, waaronder ook de aanwezige kennis en ervaring. Zodoende kan Rijkswaterstaat haar personeel efficiënt en flexibel inzetten op het gebied van projectmanagement. Dit doet Rijkswaterstaat vanaf de planstudie tot en met het assetmanagement. Elke medewerker weet wat zijn bijdrage is in de keten en weet dat hij of zij dit ook van de anderen kan verwachten. De medewerkers opereren hierin open en transparant naar elkaar en is vertrouwen de basis in de samenwerking. Iedereen werkt tenslotte aan dezelfde doelen van Rijkswaterstaat.

> "Een eigenschap is het snijpunt van kennis (wat te doen), vaardigheden (hoe te doen) en motivatie (de wil om het te doen).
>
> *The 7 habits of highly effective people. Stephen R. Covey*

8.3 Het IPM binnen Rijkswaterstaat

Het IPM model wordt uniform en passend op de behoefte van het project ingevuld. Daarbij worden de taken en verantwoordelijkheden onderverdeeld in de te managen vakgebieden. Voor elk project wordt dit inzichtelijk gemaakt, waarop heldere keuzes gemaakt worden voor het toepassen van het model en in te zetten capaciteit. Dit wordt afgestemd met de betrokken partijen van het betreffende project. Zodoende is duidelijk wie wat doet en verantwoordelijk voor is, daarbij opereren de teamleden zo nodig over de grenzen van de vakgebieden heen en helpen elkaar daarbij in het te behalen projectresultaat. Het IPM model is bij uitstek een goed hulpmiddel en staat voor een uniforme werkwijze en managen van projecten. Daar waar het kan wordt uniform gewerkt conform het IPM model en de landelijke afspraken, daar waar het moet wordt voor het project maatwerk geleverd. Dit wordt bepaald op basis van de taken en verantwoordelijkheden van een project en gebeurt op basis van heldere randvoorwaarden en keuzes.

8.4 De (project)organisatie Rijkswaterstaat

Binnen de projectorganisatie kan met de capaciteit flexibel ingesprongen worden op vraag en aanbod in relatie tot de eisen van projecten. Door het inzicht in competenties en de persoonlijke voorkeuren van medewerkers kan indien noodzakelijk op ieder moment geschoven worden in de inzet van medewerkers. Medewerkers opereren op basis van eigen competenties als kennis en ervaring, maar ook de wil om zich te ontwikkelen. Het verantwoordelijk lijnmanagement is op de hoogte van de persoonlijke voorkeuren van medewerkers en kan daarin de desgevraagd uitdaging bieden aan haar medewerkers.

Expertise, kennis en ervaring worden binnen Rijkswaterstaat geborgd en gekoesterd, op deze basis opereert Rijkswaterstaat als een professionele opdrachtgever en is een gelijkwaardige en kundige gesprekpartner voor opdrachtnemers en haar omgeving.

Dat er binnen het projectmanagement en projecten zaken fout gaan is een feit en geaccepteerd, de medewerkers en de organisatie trekken hier lering uit en delen dit met elkaar. Binnen Rijkswaterstaat heerst een veilige leeromgeving, dit geeft een impuls in het zelflerend vermogen en het verbeteren in het kader van de doelen die Rijkswaterstaat zich zelf heeft gesteld. Zoals een professionele opdrachtgever en deskundige gesprekspartner.

> "In de oude tijd was de opdrachtgever veel meer in de rol van wat hij wilde dat er gebeurde en hoe het moest gebeuren. Nu is het veel meer waarom en hoe het in het contract is opgenomen."
>
> Contractmanager Aannemer

9. Advies

9.1 Inleiding

In voorgaande hoofdstukken is beschreven hoe de verschillende betrokken medewerkers en marktpartijen denken over het IPM model binnen Rijkswaterstaat, is een vergelijking gemaakt met de resultaten uit andere onderzoeken en is een visie beschreven van hoe het IPM model als de organisatie er om heen idealiter zou moeten functioneren. Rest alleen nog de vraag hoe van de huidige situatie naar de ideale situatie te komen. Daarover dit hoofdstuk. Aan de hand van de gekozen onderzoeksthema's zijn in dit hoofdstuk de belangrijkste aandachtsgebieden uit deze thema's in onderstaand advies opgenomen.

Er zijn al meerdere goede voorbeelden beschikbaar binnen de organisatie, gebruik deze in de zin van voorbeeldgedrag en moedig de andere medewerkers aan om hiervan te leren en toe te passen.

9.2 Sturen op betere samenwerking

Leg meer nadruk op gewenst gedrag en beloon dit.

Een goed functionerend projectmanagement is geen eenvoudige zaak, toch zijn er stappen te maken. Uitgangspunt in het IPM model is de samenwerking, dit kan binnen de projectteams als de projectorganisatie verbeterd worden. De goede voorbeelden op het gebied van samenwerking binnen de organisatie, als daar buiten, kunnen ingezet worden om op het gebied van houding en gedrag anderen te beïnvloeden om een dergelijke manier van samenwerken over te nemen. Door meer nadruk te leggen op dit voorbeeldgedrag en dit te belonen kan de samenwerking verder bevorderd worden.

Investeren in open en transparante houding.

Om ander gedrag en een betere samenwerking te krijgen is het wel noodzakelijk dat medewerkers zich meer open en transparant opstellen in een projectteam, waarbij ook naar elkaar aangegeven kan worden wat ieders zwakke en sterke punten zijn in het kader van het betreffende project. Hierdoor kan bepaald worden wie, welke taken gaat behartigen. Maar ook wie, welke leerpunten wil ontwikkelen. Hiervoor is vertrouwen en respect nodig en zal Rijkswaterstaat hier meer op moeten investeren. Wat geen makkelijke opgave zal zijn, vertrouwen zal gewonnen moeten worden en daarvoor zullen de verschillende managementlagen een voorbeeldrol moeten zijn.

> "Als mensen elkaar vertrouwen, verloopt de communicatie gemakkelijk, moeiteloos, direct. Het doet er nauwelijks toe als je een fout maakt, andere kennen je."
>
> *De 8e eigenschap, Stephen R. Covey*

Aanbieden van gerichte opleidingen en coaching.

Het verbeteren van de samenwerking en het creëren van meer onderling vertrouwen kan mogelijk worden gemaakt met behulp van opleidingen, sessies te organiseren waarin dit open en transparant werken bevorderd wordt en door kruisbestuiving plaats te laten vinden door met elkaar mee te lopen en zodoende te laten ondervinden hoe men beter kan samenwerken. Gebruik hiervoor de goede voorbeelden die er al zijn. Dat betekent ook vertrouwen geven in de medewerkers die in de projecten werkzaam zijn en als voorbeeld kunnen dienen.

Breed mandaat bij projectteam beleggen.

Door vooraf aan het project de taken, verantwoordelijkheden en risico's in kaart te brengen kan ook bepaald worden tot waar het mandaat van het projectteam gaat. Door dit achteraf te evalueren kan uiteindelijk een uniformere mandaatregeling gecreëerd worden. Dat daarbij ook fouten gemaakt zullen worden is een feit, maar het belangrijkste is dat van deze fouten geleerd kan worden. Door het mandaat af te stemmen op de integrale benadering kan dit een positief effect hebben op het uiteindelijke verloop en de kwaliteit van een project.

Aangezien het mandaat gekoppeld is aan meerdere factoren als accountanteisen en besluiten zal nader bepaald moeten worden hoe en op welk plaats binnen Rijkswaterstaat dit geregeld moet worden.

9.3 Borgen van kennis

Stuur op benodigde en beschikbare kennis/competenties

Op het gebied van kennis en ervaring zal Rijkswaterstaat meer moeten investeren. Dit kan middels het vormen van of meer nadruk te leggen op de gespecialiseerde afdelingen, waar specifieke kennis bij elkaar wordt gebracht en ingezet kan worden in de projecten wanneer de noodzaak daar toe is. Naast de al aanwezige afdelingen als bijvoorbeeld projectmanagement, contractmanagement en technisch management, zou daarin een verdere specialisatie doorgevoerd kunnen worden. Door meer te sturen op de competenties die benodigd zijn in projecten en aanwezig zijn bij de medewerkers, kan ook beter ingespeeld worden op de behoefte van projecten op het gebied van te managen taakvelden/processen. Zodoende kunnen gesprekken met inhoudelijke kennis plaats vinden en de daadkracht verbeterd worden.

Creëer kennisoverdracht van persoon op persoon/personen

Omdat Rijkswaterstaat een hogere gemiddelde leeftijd heeft is het ook zaak om bestaande kennis, ook over het areaal, over te dragen op jongere collega's. Door jongere collega's met oudere, ervaren collega's mee te laten lopen, wordt opgedane kennis en ervaringen, die niet op papier zijn gezet of te zetten zijn, geborgd binnen de organisatie. Maar voor de verder opkomende moderne technische mogelijkheden kunnen juist de jonge, gespecialiseerde medewerkers hun kennis en ervaringen delen met andere collega's en zelfs diegene trainen die minder ervaren zijn op dit nieuwe vakgebied. Daarmee wordt kennis gedeeld en geborgd binnen Rijkswaterstaat. Een andere manier is medewerkers die de tijd krijgen om met elkaar mee te 'lopen' en met elkaar kunnen sparren over issues op hun vakgebied.

9.4 Toepassen van het IPM model

Bepaal vooraf te managen projecttaken/-verantwoordelijkheden

Uit de resultaten blijkt dat het overgrote deel van de deelnemers het IPM model als een goed model beoordelen om projecten te managen. Vooral door de uitsplitsing van de projecttaken en –verantwoordelijkheden naar verschillende disciplines. Dat het toepassen van het IPM model in projecten als te star wordt ervaren is een belangrijk resultaat uit dit onderzoek. Door aan de voorkant van een project te bepalen welke taken/verantwoordelijkheden gemanaged moeten worden, kan ook bepaald worden welke personen benodigd zijn voor dat project. Dit is ook zeer afhankelijk van de competenties (waaronder kennis en ervaring) van de medewerkers. Dit zal in het voorbereidingsproces meer ingebed moet worden en zal door het lijnmanagement op gestuurd moeten worden. Door hier in het organisatieproces een verplichte stap in te bouwen, kan dit gedurende het verdere verloop van het project tijdwinst opleveren. Daarbij kan gedacht worden aan het bundelen van projecten, waarbij het belangrijk is om vergelijkbare projecten te bundelen die aansluiten bij de competenties van het projectteam. Maar kan ook besloten worden om kleinere en/of eenvoudigere projecten een kleiner projectteam in te zetten met de juiste competenties voor dat project, waarbij het IPM model nog steeds van toepassing is.

Rolgrenzen binnen IPM mogen vervagen

Door meer te sturen op competenties, betekent dit ook dat niet vastgehouden moet worden aan rolgrenzen zoals ze nu vaak aan wordt vastgehouden. In de visie over de visualisatie van het IPM (figuur 5) is te zien dat de grenzen tussen de verschillende vakgebieden geen harde grenzen zijn, hierdoor ontstaat ook meer de noodzaak om over eigen grenzen heen te kijken en in samenwerking tot de projectdoelen te komen. Door meer nadruk te leggen op de bedoeling van het IPM, het borgen en managen van de projectspecifieke taken en –verantwoordelijkheden, ontstaat de noodzaak om hier in een samenwerking te opereren. Daardoor kan in een goed dialoog vanuit de verschillende perspectieven naar dilemma's worden gekeken en besluiten worden genomen. Door daarbij de goede voorbeelden binnen de organisatie te gebruiken om dit te promoten, kan meer gestuurd worden op de gewenste samenwerking. Maar ook op houding en gedrag. Binnen de zogenoemde functioneringsgesprekken kan dit als onderwerp terug komen. Dit vraagt ook een andere werkwijze en houding van het lijnmanagement.

> "Dat de key-spelers het vak goed beheersen en tegelijkertijd het vak van de ander goed genoeg doorgronden om <u>samen</u> effectief te zijn."
>
> Projectmanager Rijkswaterstaat

9.5 Efficiëntere inzet capaciteit

Kijk naar wat iemand kan in plaats van welke functie deze heeft.

Door meer te kijken naar de projecttaken en –verantwoordelijkheden en wie, welke competenties heeft kan beter gestuurd worden op best passende projectteams, maar kan ook het aantal betrokken personen in een project beperkt worden. Daardoor kan de inzet van medewerkers efficiënter gebeuren, ontstaat er minder druk op de capaciteit, zal de daadkracht toenemen en zal dit ook een positief effect hebben op de samenwerking. Door meer te sturen op de competenties en beperking van de omvang van projectteams kan ook de beschikbare capaciteit efficiënter ingezet worden. Breng in beeld wie welke competenties heeft en welke ontwikkelwensen er zijn in relatie tot de taken en verantwoordelijkheden van een project. Zo ontstaat er voor de projectorganisaties, maar ook voor de regionale diensten, meer zicht op het krijgen van de juiste medewerker op de juiste plek. Met het doorbreken van de functie-, rol- en/of afdelingsgrenzen kan flexibeler omgegaan worden met de beschikbare capaciteit. Daardoor maakt het niet meer uit waar je werkt, maar wat je bijdrage kan zijn in projecten. Hier ligt een belangrijke taak voor het lijnmanagement van Rijkswaterstaat. Dit betekent nog veel meer in processen denken en projecten vanaf de planstudie tot en met beheer integraal te benaderen.

Bepaal welke competenties binnen de organisatie nodig zijn.

Mocht blijken dat er van bepaalde competenties en kennisgebieden te weinig medewerkers werkzaam zijn binnen Rijkswaterstaat, kan door bijvoorbeeld directieteams hier specifiek op gestuurd worden en in de organisatieplannen ook koerswijzigingen opgenomen worden om hierop te investeren. Zodoende kan er ook beter bepaald worden welke competenties benodigd zijn binnen de projecten en welke medewerkers met die competenties in huis zijn en welke van extern betrokken moeten worden. Maar kan ook op basis van een organisatievisie besloten worden dat deze competenties niet noodzakelijkerwijs allemaal binnen Rijkswaterstaat aanwezig hoeven te zijn en kan de markt betrokken worden om deze nader in te vullen. Er zal dan wel een balans moeten zijn tussen wat er aan competenties op de markt gezet worden en op welke wijze Rijkswaterstaat de van de markt verkregen kwaliteit en/of producten kan beoordelen. Zo wordt ook invulling gegeven aan de borging van bepaalde competenties binnen Rijkswaterstaat.

10. Aanbevelingen

10.1 Inleiding

Uit de enquête en interviews komt veel meer informatie dan strikt noodzakelijk voor dit onderzoek. Gezien de relatie en de waarde van deze informatie zou het zonde zijn om deze niet te vermelden. Ook komen er aspecten uit dit onderzoek naar voren die het waard zijn om nader te onderzoeken of bespreekbaar te maken met bepaalde rollen/functies. Omdat de informatie en aspecten wel ergens weer een link hebben met het IPM model kan dit ook weer een effect hebben op het functioneren van het IPM model.

10.2 Resultaten Markt

Door een samenloop van omstandigheden hebben enkel een aantal aannemers uit waterbouwsector meegewerkt aan de enquête en interviews, de aannemers uit wegenbouwsector zijn niet meegenomen in dit onderzoek. Om een totaal beeld te krijgen van hoe de markt naar het IPM kijkt zou deze sector alsnog benaderd moeten worden. Door de in deze sector navraag te doen of de onderzoeksresultaten te bespreken kan bepaald worden of het beeld over het functioneren van het IPM model voor deze marktsector vergelijkbaar is.

Ook de deelname aan dit onderzoek van personen uit de markt was beperkt. Door de resultaten in een bredere zin te communiceren met alle marktpartijen of marktsectoren waar Rijkswaterstaat mee samenwerkt kan nagegaan worden of andere marktpartijen een gelijk beeld hebben van het functioneren van het IPM model binnen Rijkswaterstaat.

10.3 Klantrelatie met beheerders, assetmanagers

Uit dit onderzoek blijkt dat de assetsmanagers minder positief over het functioneren van het IPM model zijn dan de IPM rollen en markt zelf. Uit de opmerkingen bij de enquête, maar ook uit de interviews lijken er spanningen te zijn tussen de beheerder en de projectorganisaties. Aspecten als ‘niet serieus genomen worden’, ‘verplichte winkelnering’ en ‘het hebben van verschillende of tegenstrijdige eisen’ zijn enkele opmerkingen die in de interviews naar voren zijn gekomen vanuit de assetmanagers maar ook vanuit de projectorganisaties. Binnen projectorganisaties van Rijkswaterstaat moet meer aandacht zijn voor de interne klantrelaties en de meerwaarde van elkaar in kaart brengen. Maar ook de beheerder zou kunnen kijken naar meer uniforme eisen en wensen voor vergelijkbare assets. Wat is te bundelen aan eisen en hoe kijken de regionale beheerders naar landelijke eisen en/of uitgangspunten?

Tevens zal er meer aandacht moeten zijn voor het integraal doorleven van projecten, dus van planstudie tot en met beheer. Hierdoor ontstaat er meer samenhang en dus meer noodzaak tot samenwerking met daarbij een integrale afweging van eisen en wensen. Door hier open en transparant in te acteren kunnen er ook gezamenlijk onderbouwde en bewuste keuzes gemaakt worden. Hiervoor zal Rijkswaterstaat meer moeten gaan sturen op de integrale benadering.

Hierdoor kan er meer duurzaamheid in en efficiënter beheer van de assets bereikt worden. Door dit te doen kan er ook efficiënter omgegaan worden met de benodigde capaciteit en kennis

binnen Rijkswaterstaat. Door niet te sturen op het doorleven van het gehele proces ontstaat er een risico dat voor het beheer en onderhoud meer capaciteit, kennis en geld ingezet moet worden. Met name de extra benodigde capaciteit gaat dan ten koste van andere projecten. Maar door hier nader onderzoek naar te doen kan dit duidelijker en gerichter in beeld worden gebracht.

10.4 Nader onderzoeken grenzen mandaatregeling

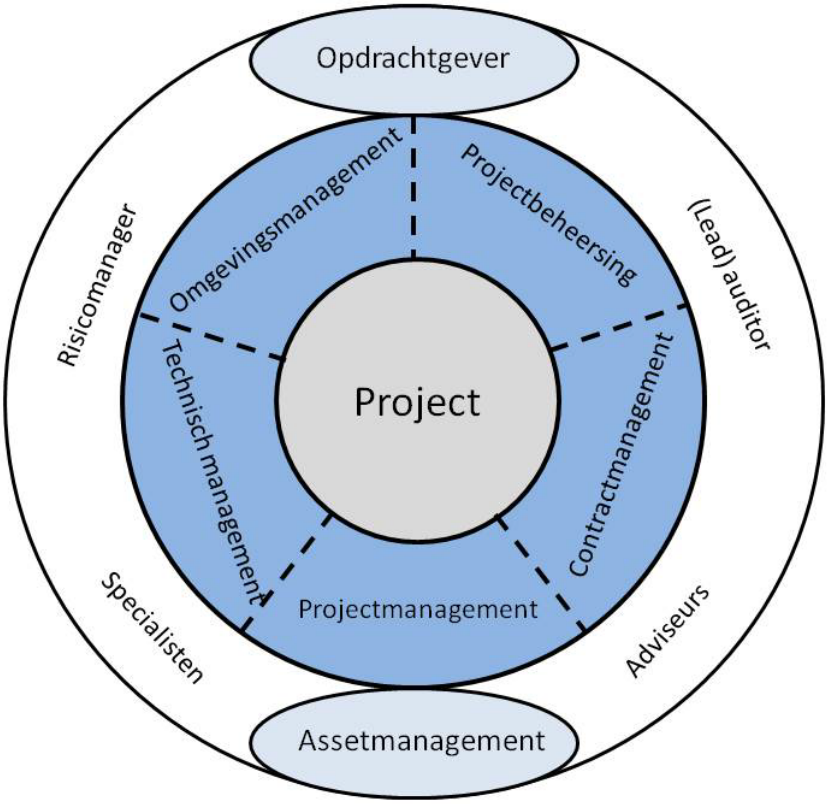
Voor een efficiëntere en beter functionerend IPM zal ook gekeken moeten worden naar de mandaatregeling. Wanneer er een beter beeld gevormd kan worden van welke projecttaken en –risico's een rol spelen kan ook bepaald worden welke mandaten benodigd zijn en welke financiële effecten daar bij horen. Op basis daarvan kan een ruimere mandaatregeling onderzocht worden. Door hier vervolgens op te monitoren kan ook beter inzicht verkregen worden welke mandaten bij welke taken en/of risico's horen. Zo kan ook weer een uniforme manier van mandaatbepaling verkregen worden.

10.5 Verschil tussen mannen en vrouwen

Zoals in hoofdstuk 4 al is aangegeven betreft slechts 16,67% van de ondervraagden een vrouwelijke medewerker, waarvan 40% werkzaam is als omgevingsmanager. Het kan interessant zijn om met de dataset nader in te zoomen op de verschillen tussen mannen en vrouwen. Waarin denken mannen en vrouwen anders over het IPM model en/of de projectorganisatie, wat is het verschil in de mening over de projectteams? Mogelijk kan er ook gebruik van gemaakt worden om meer vrouwen te werven voor functies binnen de projecten en daardoor een hogere diversiteit te creëren binnen Rijkswaterstaat en de projecten.

10.6 Schematisatie van het IPM model

Omdat het IPM een samenwerkingsmodel is, zal hier meer de nadruk op gelegd moeten worden. Veel figuren of visualisaties die binnen het IPM worden gebruikt lijken een hiërarchisch beeld weer te geven, veelal zijn het figuren die een getrapte organisatie vertonen. In figuur 5 is ten behoeve van het IPM voor een ronde weergave gekozen.



Figuur 11. Visualisatievoorbeeld van het IPM model, meer gericht op de samenwerking.

In dit ronde model is eigenlijk alleen nog een hiërarchische verhouding met de opdrachtgever, deze staat boven aan het project, de organisatie, en is eindverantwoordelijk voor het behalen van de projectresultaten. Maar deze staat wel buiten het primaire proces van een project. Centraal in het nieuwe schema staat het project en zijn projectdoelen! In de eerste ring rond het project staan de 5 primair betrokken IPM-processen, oftewel de processen die de projecttaken/-verantwoordelijkheden binnen een project managen. Dit kan betekenen dat hiervoor op alle vijf de processen een medewerker geplaatst dient te worden, maar kan eventueel ook met minder of zelfs meer medewerkers bewerkstelligd worden. Dit is in zijn geheel afhankelijk van de taken/verantwoordelijkheden die het project met zich mee brengt. De tweede ring bevat functies en/of vakgebieden die bij het project betrokken dienen te worden, deze worden inhoudelijk aangestuurd door één van de vijf primaire processen die daar het beste bij past. Maar tweedelijns is bijv. ook een auditor die toezicht houdt op de rechtmatigheid van de uitgaven. Omdat een projectresultaat, of dit nu een nieuwbouw- of onderhoudsproject betreft, uiteindelijk overgedragen zal worden aan de regionale beheerder van het areaal, is in dit model ook het assetmanagement opgenomen. Maar vanuit de rol als beheerder van de assets kan deze ook als opdrachtgever optreden.
Door het cyclisch weergeven van de projectorganisatie wordt voorkomen dat er hiërarchische verhoudingen binnen het projectteam aanwezig lijken te zijn. In bovenstaand model wordt impliciet dat de processen van elkaar afhankelijk zijn en samen moeten werken om het project of de projectdoelen te realiseren. Daarom zijn de grenzen tussen de verschillende 'vakgebieden'

ook met een onderbroken lijn gemarkeerd in plaats van de doorgetrokken lijn. Dit geeft aan dat het geen harde grenzen zijn en er meer aandacht besteed moet worden aan de processen en wie, waarin iets kan betekenen en zo meer invulling gegeven kan worden in de samenwerking. Eigenlijk zijn alle lijnen onderbroken, omdat ook de relaties met de opdrachtgever, de omgeving, de auditor en dergelijke van belang zijn.

11. Reflectie

11.1 Onderzoekskader

Bij de start van dit onderzoek, of eigenlijk het onderzoeksvoorstel, ontstond ook direct de eerste valkuil. Oftewel de afbakening van het onderzoek, een eerste instantie had ik het idee dat ik het goed afgebakend had. Echter het tegendeel was waar, het was te breed opgezet en ik wilde te veel betrekken bij het onderzoek. Maar ook tijdens het onderzoek zelf bleken er te veel bronnen te zijn die benaderd zouden worden en bleek dit in de planning niet realistisch. Vanwege de doorlooptijd en de te onderzoeken groep van betrokkenen, is een keuze gemaakt om enkele groepen te laten vallen. Dit waren het bevoegd gezag, Waterschappen en omgevingsdiensten.

11.2 Literatuuronderzoek

Het was opvallend hoe moeilijk onderzoeken en/of evaluaties op het gebied van het functioneren van het IPM waren te vinden. Daardoor voelde het ook wel als een onontgonnen gebied, waardoor mogelijk de afbakening ook moeilijker was en het heel makkelijk breder werd dan gepland. Met dit onderzoek is mogelijk een basis gelegd om te kijken waar binnen het functioneren van het IPM nader ingezoomd moet worden. Hier ook meer mee bezig te zijn in projectevaluaties en zodoende ook meer met een PDCA te gaan doen en het IPM beter te laten functioneren.

11.3 Empirisch onderzoek

Voor de enquête dacht ik slim te zijn om met de Auditdienst Rijk te gaan praten en met personen die meer ervaring hadden in dit vakgebied dan ik zelf. Maar na een paar gesprekken bemerkte ik dat ik steeds meer beelden en adviezen kreeg die het voor mij alleen maar moeilijker maakte in plaats van makkelijker. Uiteindelijk heb ik de keuze gemaakt om met een aantal adviezen de enquête te maken. Voor dat ik de enquête uit ging zetten naar alle betrokkenen heb ik een testversie naar enkele collega's verstuurt. Op basis van hun reacties op de enquête (inhoudelijk als opbouw) heb ik de volgorde van vragen als inhoudelijk zaken aangepast. Het versturen van een testversie is dan ook zeer waardevol en voorkomt een hoop problemen bij de definitieve enquête.
Achteraf moet ik concluderen dat een aantal vragen veel meer op elkaar hadden moeten worden afgestemd. In de huidige enquête zijn toch aan aantal vragen bij de succes- en faalfactoren moeilijker met elkaar te vergelijken. Toch denk ik dat er voldoende richtinggevende resultaten uit zijn gekomen waar zeker meer mee gedaan kan worden om Rijkswaterstaat nog efficiënter en uniformer te kunnen laten gaan functioneren.

De enquête leverde een boven verwacht resultaat, met 48% aan reacties moest het toch goed komen. Ambitieus wilde ik de data verwerken in een SPSS programma. Maar vanwege de omvang van de enquêtedata kon het niet zo maar geladen worden, zo moest het een en ander opgeknipt worden. Ook bleek het een hele leercurve op zich te zijn om het SPSS onder de knie te krijgen. Daardoor ben ik toch terug gestapt op het klassieke Excel en met mijn kennis met Excel wist ik toch vele analyses te onderscheiden en de verschillende rollen met elkaar te vergelijken. Wel heb ik er voor gekozen om de markt (aannemers en ingenieursbureaus) te bundelen in één

groep. Indien de resultaten van de markt uitgesplitst zouden worden, werden deze afzonderlijk deelgroepen te klein om te kunnen confronteren met de gegevens van Rijkswaterstaat. Gezien de resultaten tussen Rijkswaterstaat en Markt lijkt dat een te juiste keuze en representatief te zijn. Door de grote respons van ruim 48% heb ik in eerste instantie een betrouwbaarheidsberekening achterwege gelaten. Gedurende de analyse ging ik toch twijfelen of deze aanname terecht was en heb ik toch maar voor de zekerheid even een online rekentool gebruikt om kort te toetsen of deze aanname ook klopte. En dat bleek gelukkig het geval. De hoge mate van respons mag ook wel een indruk geven van hoe het leeft bij de medewerkers die in projecten werken of samen werken. Om aan deze beleving tegemoet te komen zal het ook zeker raadzaam zijn om de resultaten breed terug te koppelen aan de medewerkers en mogelijk ook breder in de organisatie.

11.4 Feedback

Mensen in de projectorganisatie als in de privéomgeving hebben de tijd en moeite genomen om mijn conceptstukken te lezen en opmerkingen te leveren. Niet altijd even leuk, als je denkt iets goed te hebben opgeschreven om vervolgens de feedback te krijgen dat een en ander niet op zijn plaats is, het niet lekker loopt of dat er moeilijk door te komen is. Tevens werd ik met de neus op de feiten en hiaten gedrukt, of dat er juist eigen meningen in de tekst waren geslopen. Maar er van bewust zijnde dat met al deze opmerkingen mijn product er uiteindelijk beter van zou worden, toch weer veel weg gehaald en opnieuw geschreven. Feit blijft dat ik die personen zeer dankbaar ben!

Nadat de enquête en de interviews waren afgerond werd ik uitgenodigd om eind januari 2017 gevraagd een presentatie te geven over mijn onderzoek in een landelijk overleg tussen de Directeur Contracten, een aantal managers van verschillende programma’s en grote projecten en leden van de Vereniging van. In deze zogenoemde preview heb ik laten zien wat er uit de enquêtes en interviews naar voren kwam. Ik was me er van bewust dat dit ook confronterend kon zijn, maar heb de resultaten laten zien zoals ze waren. Deze presentatie was voor mij erg belangrijk om te bepalen hoe de resultaten zou worden ontvangen. De feedback was voornamelijk dat het erg herkenbaar was. Vanuit de vereniging van waterbouwers kwam de reactie dat ze voor hun eigen leden ook wel een dergelijk onderzoek zouden moeten uitvoeren. Een frisse blik op hoe je zelf functioneert is te waarderen en geeft een transparant beeld van je organisatie. Conclusie van die sessie was: Zowel de markt als Rijkswaterstaat heeft baat bij een uniform, transparant en efficiënt projectmanagement. Maar vanuit beide kanten moet hier samen in opgetrokken worden om het te laten slagen.

11.5 Persoonlijk

Als laatste een kritische blik naar mij zelf als onderzoeker. Helemaal objectief kan ik mijzelf toch niet helemaal noemen. Tijdens het onderzoeksvoorstel, het onderzoek en het schrijven van de thesis bleek toch keer op keer dat ik te veel zaken heb meegemaakt binnen de organisatie waar ik zelf ook werkzaam ben. En dat betekent dat ik ook een mening heb over hoe de zaken lopen en hoe Rijkswaterstaat is georganiseerd. In de opmerkingen in de conceptversies die ik van andere mocht ontvangen was dit ook een terugkerend fenomeen. Mede door deze opmerkingen

is het rapport gebaseerd op de meningen van de deelnemers en zijn persoonlijke invullingen en meningen verwijderd.

11.6 Leerpunten

Uit het gehele proces kan ik de volgende leerpunten op een rijtje zetten:

- Vooraf beter naar de onderzoekstructuur kijken en gedurende het onderzoek er strakker aan vast houden;
- Sterker afbakenen en dit blijven controleren gedurende het onderzoek;
- Laat andere kijken naar je producten, deze kijken er met andere ogen naar dan je zelf. Hier had ik eerder gebruik van moeten maken en geeft een impuls aan het eindproduct.
- Geheel onafhankelijk kan ik mijzelf uiteindelijk niet noemen, daarvoor ben ik al te lang werkzaam en te betrokken bij Rijkswaterstaat.
- Tijdens de opleiding van deze master Project- en Procesmanagement kwam de samenwerking en de relatie tussen mensen veelvuldig aan bod. Uit dit onderzoek blijkt dan ook dat het altijd weer terug komt en de basis vormt voor alles waar mensen samen tot een doel moeten komen.

Inspiratie

Medewerkers en organisaties betalen een hoge tol als de passie, het talent en de intelligentie van het personeel niet volledig worden benut. Die tol is veel hoger dan alle belastingen, rentelasten en arbeidskosten bij elkaar opgeteld.

De 8ste eigenschap. Stephen R. Covey.

Literatuur

Baarda, Goede de & Kalmijn, 3e druk (2010), *Basisboek enquêteren*, Noordhoff Uitgevers B.V. Groningen/Houten.

Blaak van den J (2006), *Competenties van projectmanagers in complexe projecten*, Erasmus Universiteit Rotterdam, Faculteit der Sociale Wetenschappen, Opleiding Bestuurskunde.

Bosch-Rekveldt M.G.C. (2011), *Managing Project Complexity*, The Hague, the Netherlands.

Fradette M. & Michaud S. (1998), *De kinetische onderneming*, Business Bibliotheek, Uitgeverij Contact, Amsterdam/Antwerpen.

Heeren van B.Y. (2010), *Het vijftal van Rijkswaterstaat*, Bachelorscriptie, Universiteit Twente, Enschede.

Hertogh M.J.C.M & Westerveld E. (2010), *Playing with project* complexity – management and organisation of large infrastructure projects, Proefschrift, Erasmus Universiteit Rotterdam.

Hertogh M.J.C.M & Westerveld E.(2013), *De veilige illusie van de beheersbaarheid*, tijdschrift voor Management & Ondersteuning, nummer 2, maart/april 2013

Mulder N.Th. (2012), *Value-based Project Management*, proefschrift, TU Eindhoven.

Jongkind Rob & Sons Erik (2006), *LPC Benchmark top 50*, Rijkswaterstaat & Berenschot Groep BV.

Juran Joseph M./A. Blanton Godfrey, 5e editie (1998), *Juran's Quality Handbook*, McGraw-Hill, New York.

Ondernemingsplan 'Rijkswaterstaat 2015', Rijkswaterstaat, 2011

Ondernemingsplan 'Koers 2020', Rijkswaterstaat, 2016

Rateischak René (2010), *De methode Prince2 en projectfalen*, Afstudeerverslag, Open Universiteit Nederland, Faculteit Managementwetenschappen en Informatica.

Reinking Maarten (2013), *Succesvol samenwerken, de zachte kant van projectmanagement*, Rijksprojectacademie Rijkswaterstaat (tegenwoordig: Neerlands Diep).

Rothman Jens (2012), *Een onderzoek naar het verbeteren van Integraal Projectmanagement bij Strukton Systems*, Bachelorscriptie, Universiteit Twente, Enschede.

Scholl Norbert Drs. & Olivier Lex Dr. (2014), *De essentie van kwalitatief marktonderzoek*, MOA, Amsterdam

Standaard RAW bepalingen 2015, geraadpleegd op: www.crow.nl

Twijnstra en Gudde, *Projectmatig werken*, geraadpleegd op: https://www.twynstragudde kennisbank.nl

Uniforme administratieve voorwaarden 2012, geraadpleegd op: http://wetten.overheid.nl/ BWBR0031190/2012-03-01

Wermer Freek (2016), *IPM bij Rijkswaterstaat, Informatie over Integraal Projectmanagement bij Rijkswaterstaat*, Rijkswaterstaat.

Wijnen G., Renes W. & Storm P. (1988), *Projectmatig werken*, Zeist, Marka.

Werkwijzer Aanleg Rijkswaterstaat, januari 2011, Rijkswaterstaat.

Deel 1: Sturing en beheer

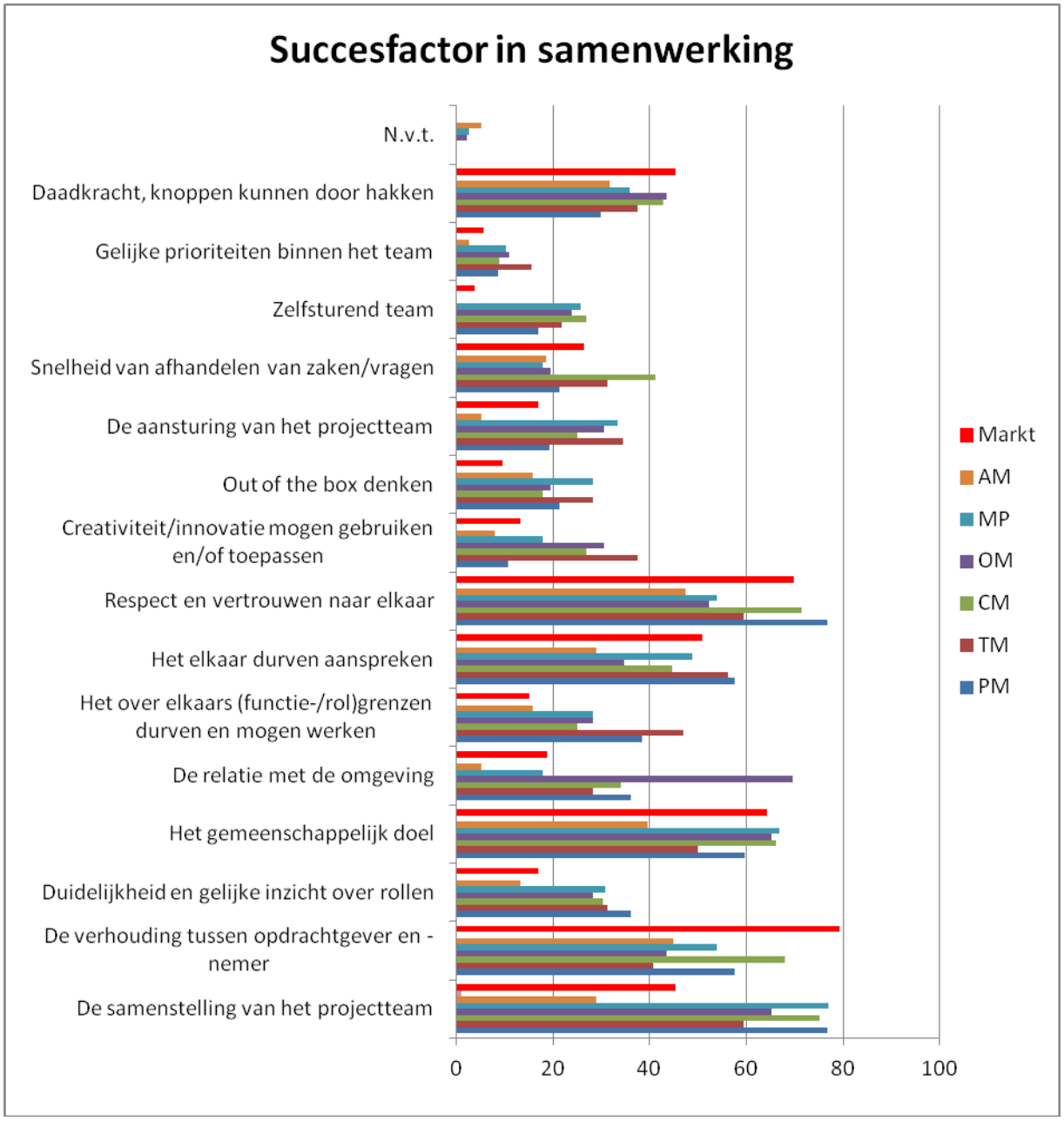
Deel 2: Kaders per IPM-proces

Deel 3: Kaders, handreikingen, best practice en lessons learned

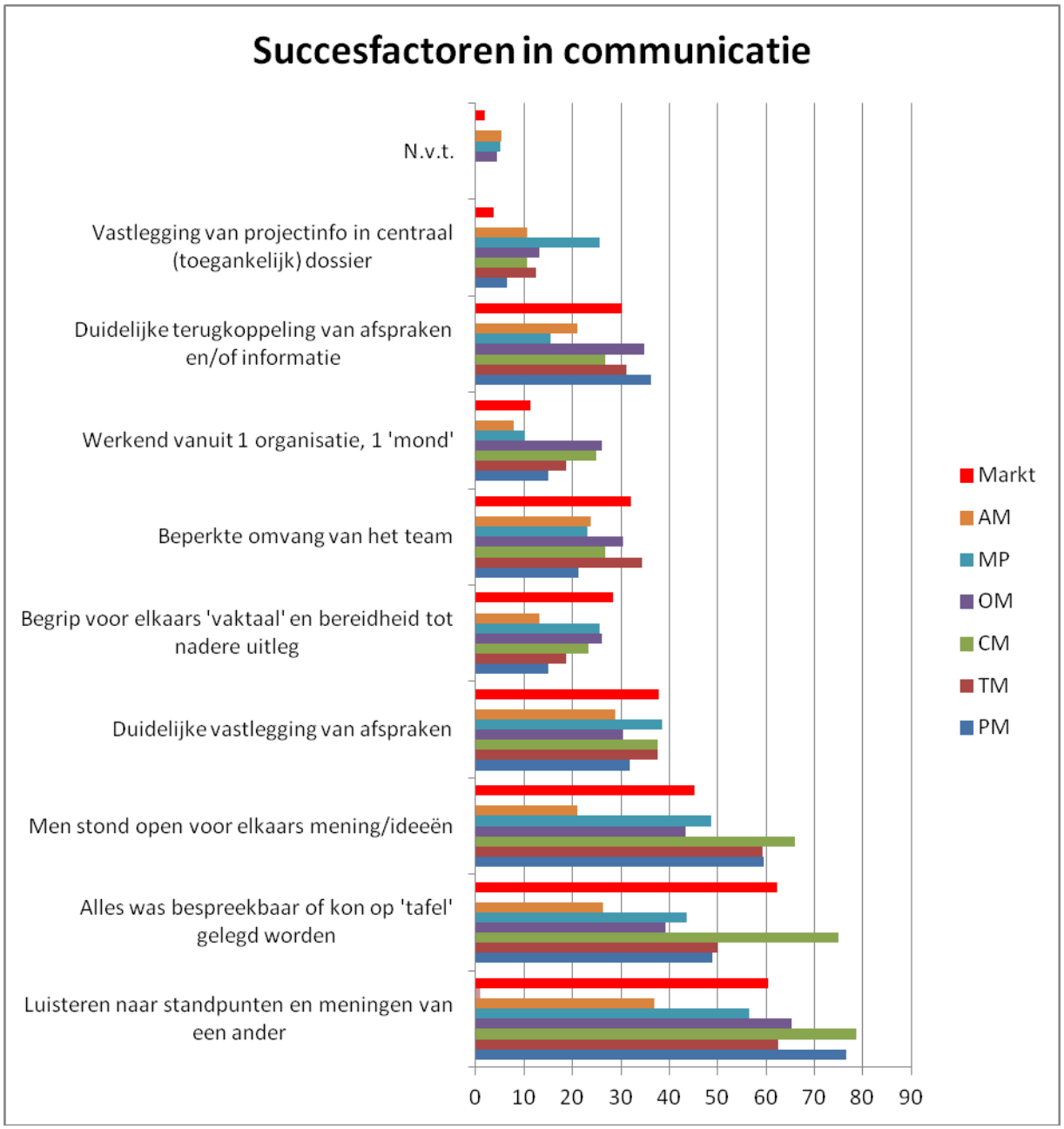
Bijlage 1. Enquête – De Succesfactoren

Resultaten uit de enquête, waarbij de beschikbare gegevens uit de enquêtesoftware zijn uitgesplitst naar de rollen binnen het IPM en de Markt. De Markt is een samengestelde waarde van de deelgenomen medewerkers van aannemers in de waterbouw en ingenieursbureaus, maar vanwege de beperkte respons zijn deze gegevens samengevoegd tot één waarde.

Bijlage 1a.



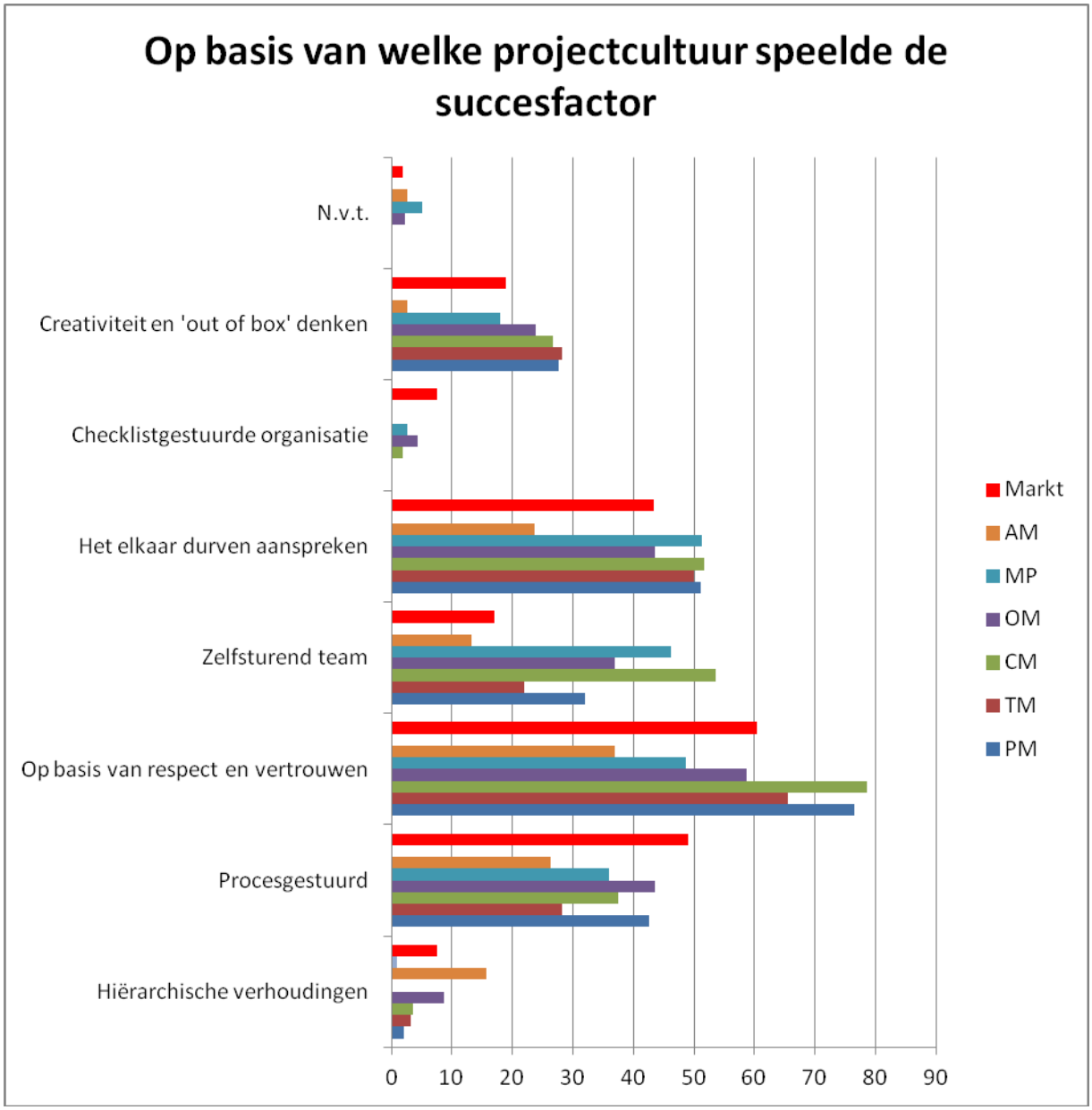
Bijlage 1b


Succesfactoren in communicatie
N.v.t.
Vastlegging van projectinfo in centraal (toegankelijk) dossier
Duidelijke terugkoppeling van afspraken en/of informatie
Werkend vanuit 1 organisatie, 1 'mond'
Beperkte omvang van het team
Begrip voor elkaars 'vaktaal' en bereidheid tot nadere uitleg
Duidelijke vastlegging van afspraken
Men stond open voor elkaars mening/ideeën
Alles was bespreekbaar of kon op 'tafel' gelegd worden
Luisteren naar standpunten en meningen van een ander
0
10
20
30
40
50
60
70
80
90
Markt
AM
MP
OM
CM
TM
PM

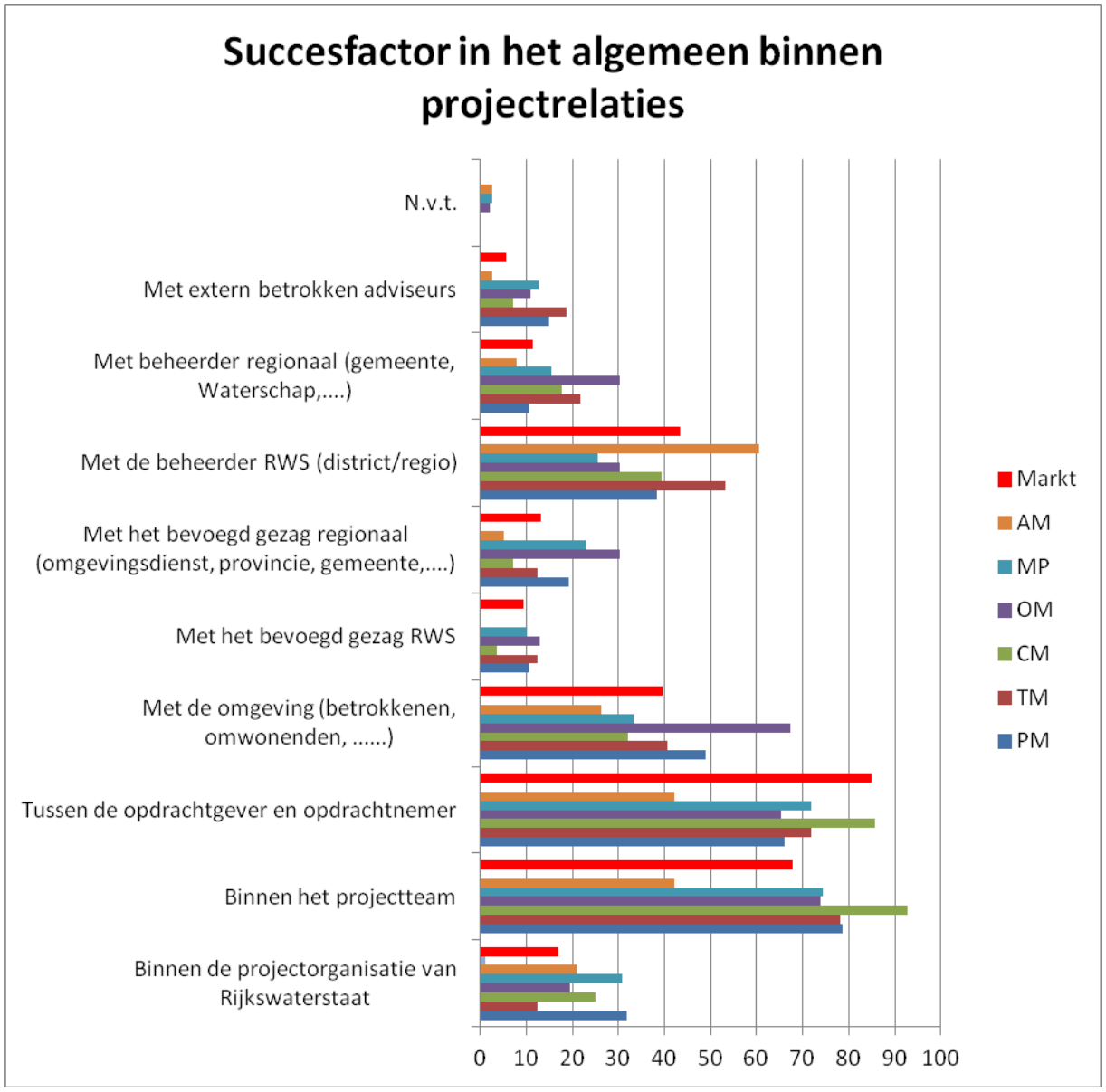
Bijlage 1c

Succesfactor in houding en gedrag
N.v.t.
Open houding naar elkaar
Verbinding tussen opdrachtgever en -nemer
Gemeenschappelijk doel
Het is mijn project' instelling
Samenwerkingsgezind
Respect voor anderen/elkaar
Elkaar durven aan te spreken
Pragmatische benadering van oplossingen
0
10
20
30
40
50
60
70
80
Markt
AM
MP
OM
CM
TM
PM

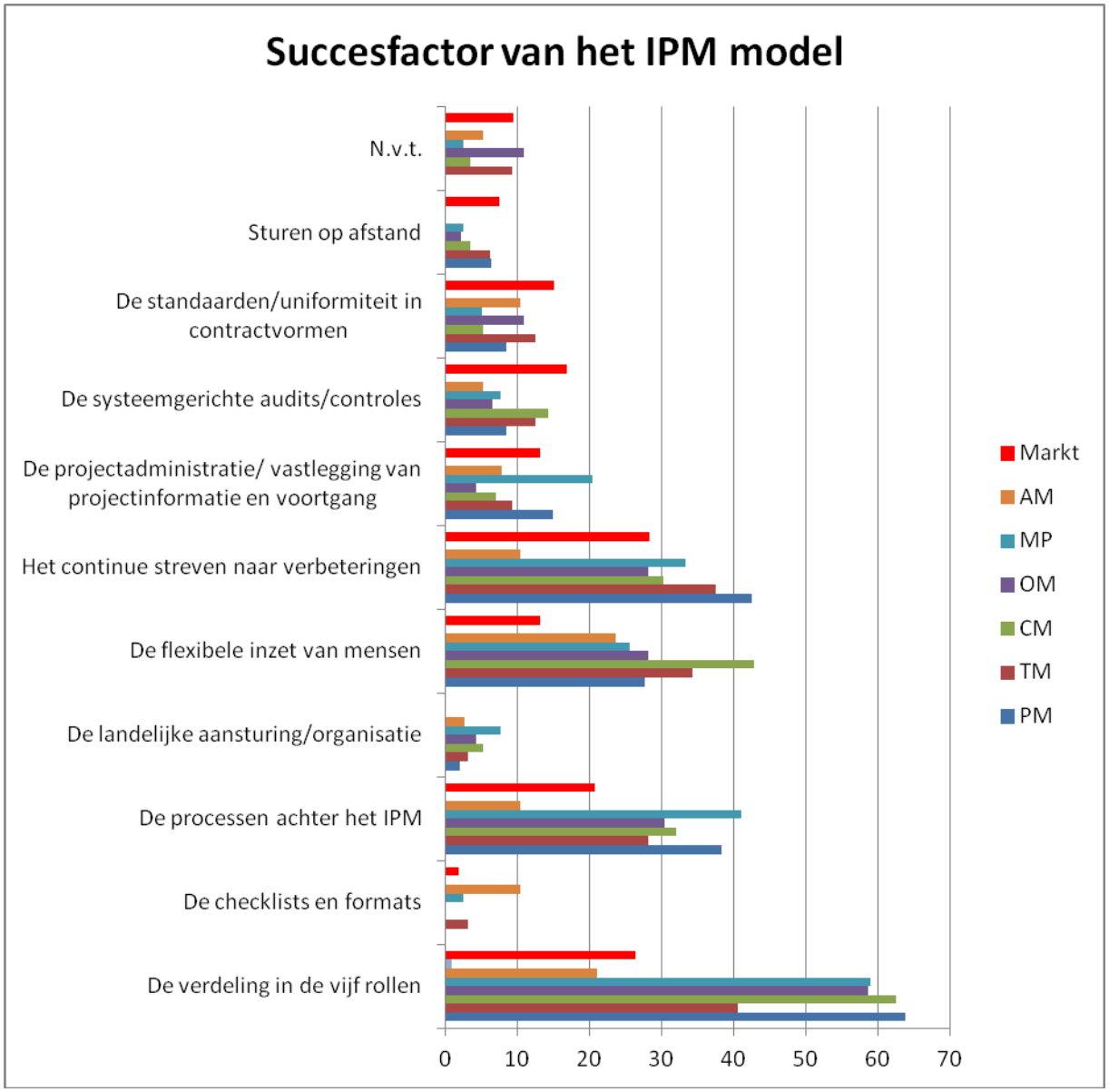
Bijlage 1d


Op basis van welke projectcultuur speelde de succesfactor
N.v.t.
Creativiteit en 'out of box' denken
Checklistgestuurde organisatie
Het elkaar durven aanspreken
Zelfsturend team
Op basis van respect en vertrouwen
Procesgestuurd
Hiërarchische verhoudingen
0
10
20
30
40
50
60
70
80
90
Markt
AM
MP
OM
CM
TM
PM

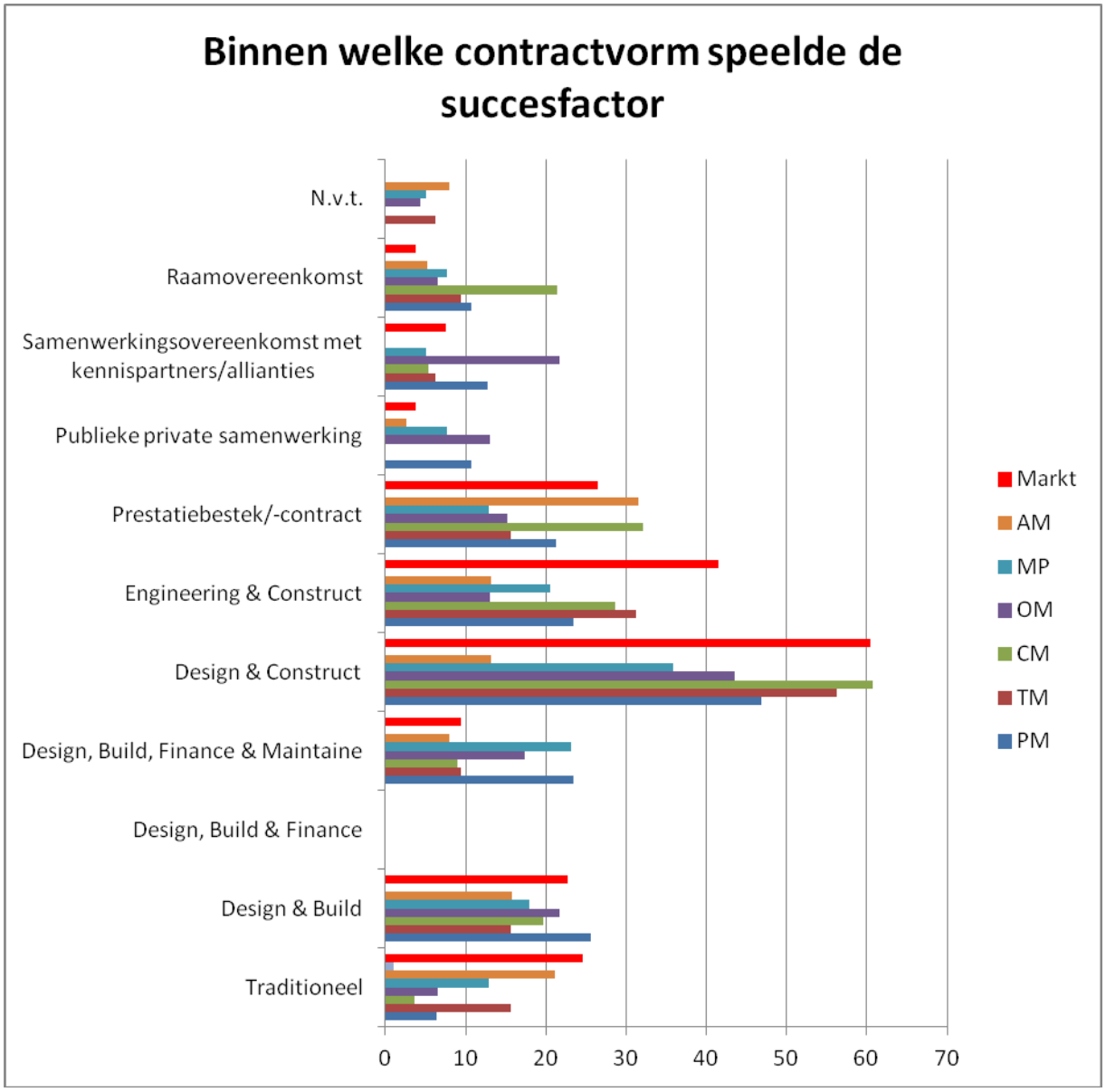
Bijlage 1e


Succesfactor in het algemeen binnen projectrelaties
N.v.t.
Met extern betrokken adviseurs
Met beheerder regionaal (gemeente, Waterschap,....)
Met de beheerder RWS (district/regio)
Met het bevoegd gezag regionaal (omgevingsdienst, provincie, gemeente,....)
Met het bevoegd gezag RWS
Met de omgeving (betrokkenen, omwonenden, ...)
Tussen de opdrachtgever en opdrachtnemer
Binnen het projectteam
Binnen de projectorganisatie van Rijkswaterstaat
0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100
Markt
AM
MP
OM
CM
TM
PM

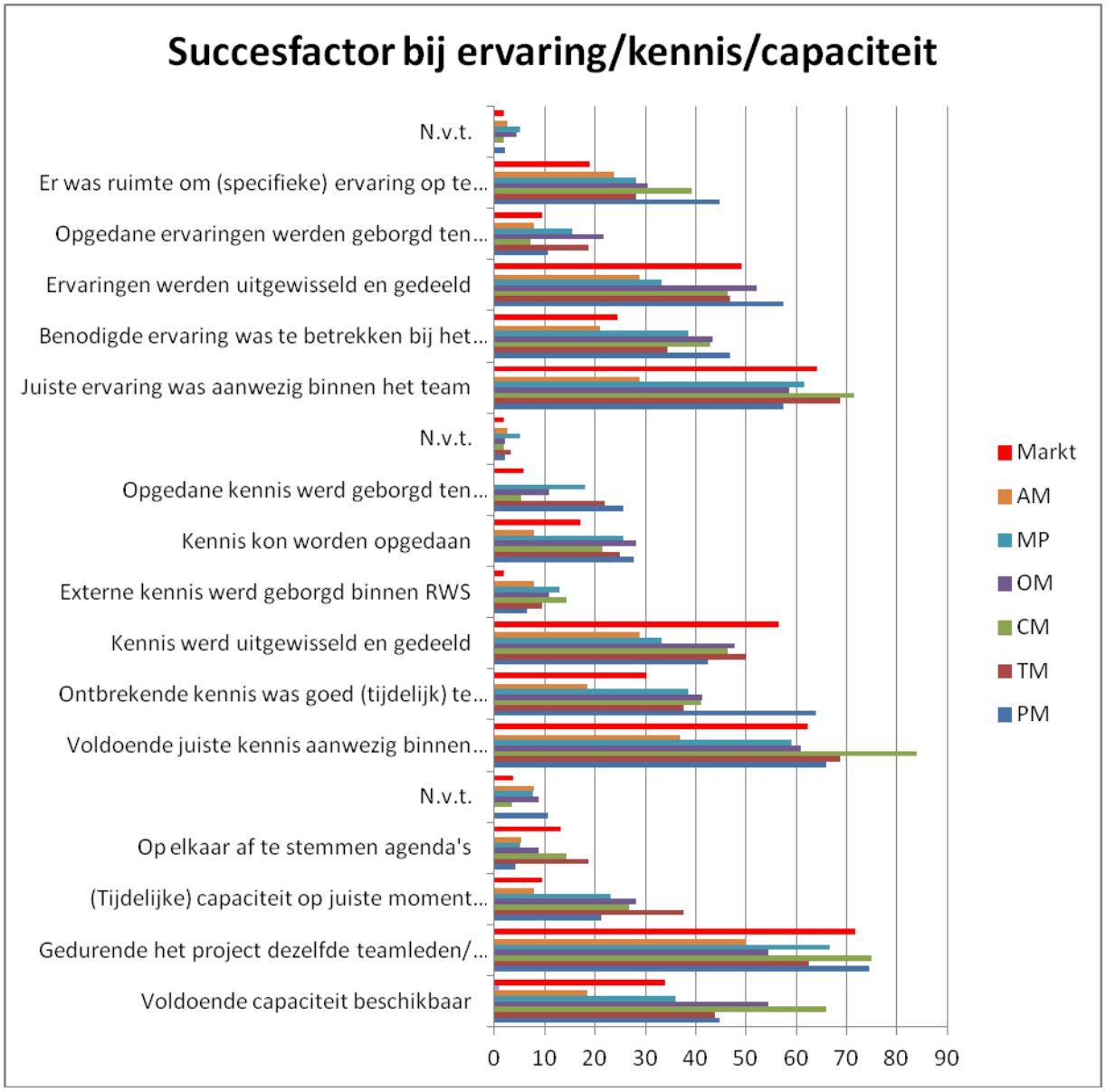
Bijlage 1f


Succesfactor van het IPM model
N.v.t.
Sturen op afstand
De standaarden/uniformiteit in contractvormen
De systeemgerichte audits/controles
De projectadministratie/ vastlegging van projectinformatie en voortgang
Het continue streven naar verbeteringen
De flexibele inzet van mensen
De landelijke aansturing/organisatie
De processen achter het IPM
De checklists en formats
De verdeling in de vijf rollen
0
10
20
30
40
50
60
70
Markt
AM
MP
OM
CM
TM
PM

Bijlage 1g


Binnen welke contractvorm speelde de succesfactor
N.v.t.
Raamovereenkomst
Samenwerkingsovereenkomst met kennispartners/allianties
Publieke private samenwerking
Prestatiebestek/-contract
Engineering & Construct
Design & Construct
Design, Build, Finance & Maintaine
Design, Build & Finance
Design & Build
Traditioneel
0
10
20
30
40
50
60
70
Markt
AM
MP
OM
CM
TM
PM

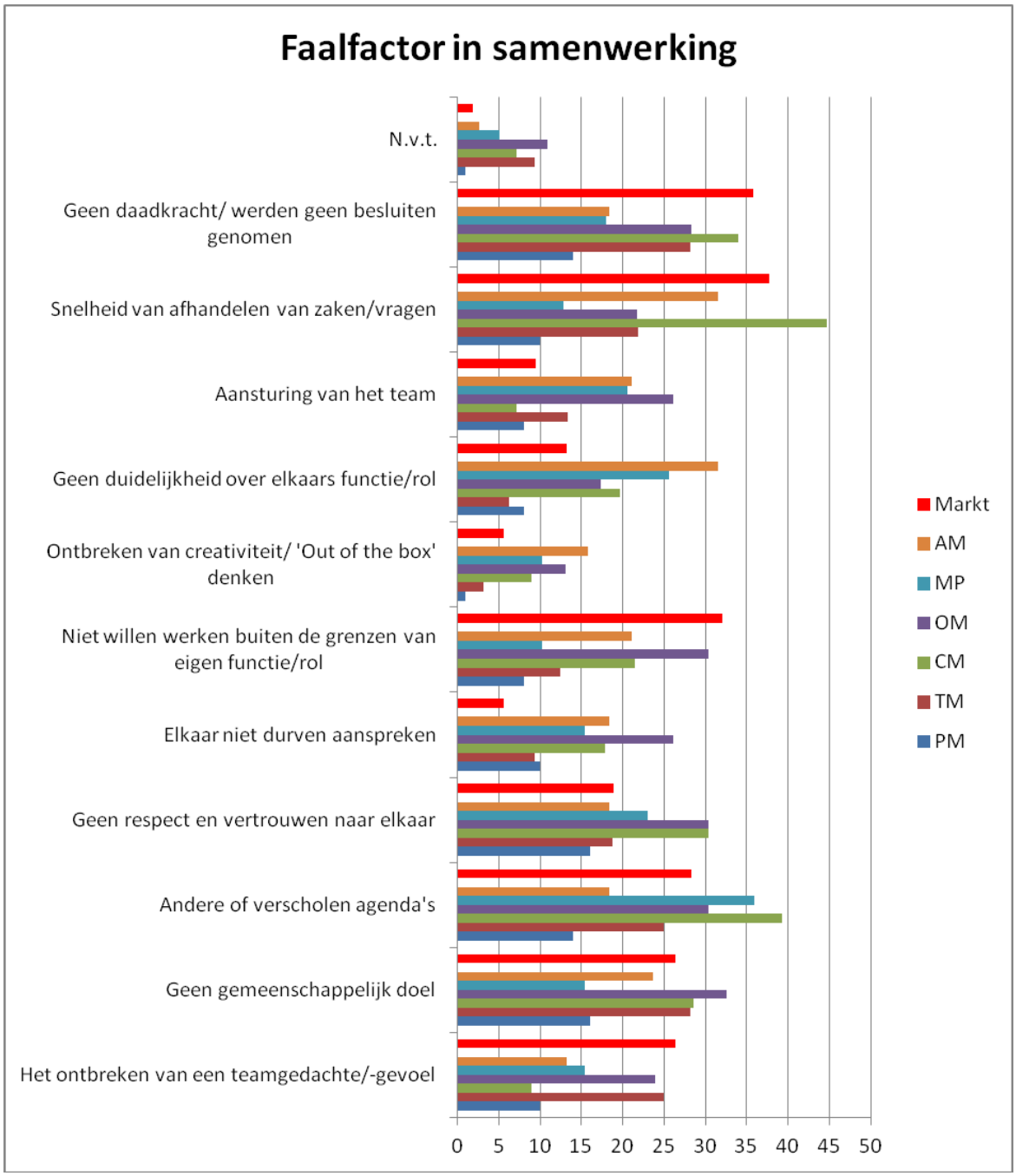
Bijlage 1h


Succesfactor bij ervaring/kennis/capaciteit
N.v.t.
Er was ruimte om (specifieke) ervaring op te...
Opgedane ervaringen werden geborgd ten...
Ervaringen werden uitgewisseld en gedeeld
Benodigde ervaring was te betrekken bij het...
Juiste ervaring was aanwezig binnen het team
N.v.t.
Opgedane kennis werd geborgd ten...
Kennis kon worden opgedaan
Externe kennis werd geborgd binnen RWS
Kennis werd uitgewisseld en gedeeld
Ontbrekende kennis was goed (tijdelijk) te...
Voldoende juiste kennis aanwezig binnen...
N.v.t.
Op elkaar af te stemmen agenda's
(Tijdelijke) capaciteit op juiste moment...
Gedurende het project dezelfde teamleden/...
Voldoende capaciteit beschikbaar
0
10
20
30
40
50
60
70
80
90
Markt
AM
MP
OM
CM
TM
PM

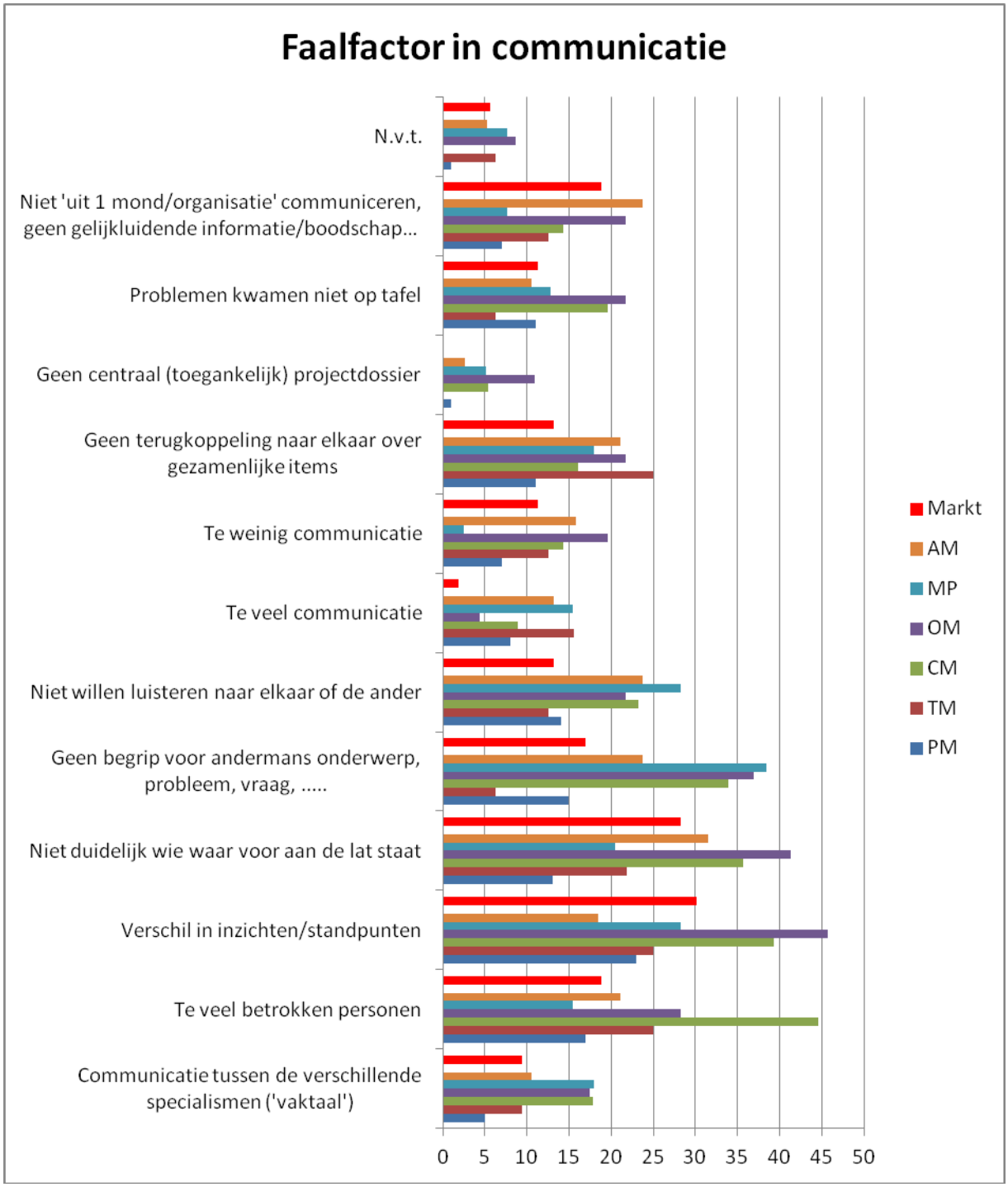
Bijlage 2. Enquête – De faalfactoren

Resultaten uit de enquête, waarbij de beschikbare gegevens uit de enquêtesoftware zijn uitgesplitst naar de rollen binnen het IPM en de Markt. De Markt is een samengestelde waarde van de deelgenomen medewerkers van aannemers in de waterbouw en ingenieursbureaus, maar vanwege de beperkte respons zijn deze gegevens samengevoegd tot één waarde.

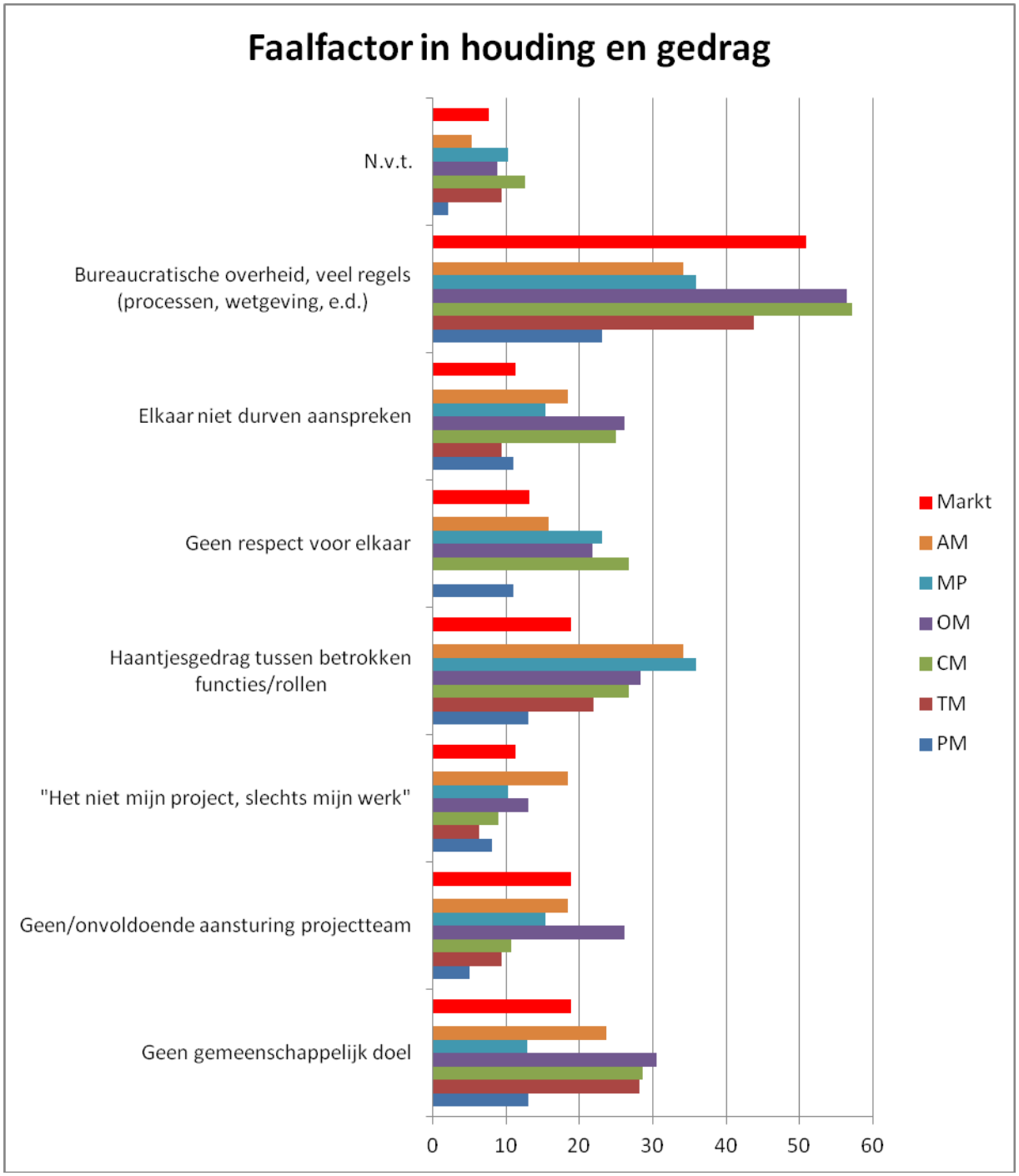
Bijlage 2a



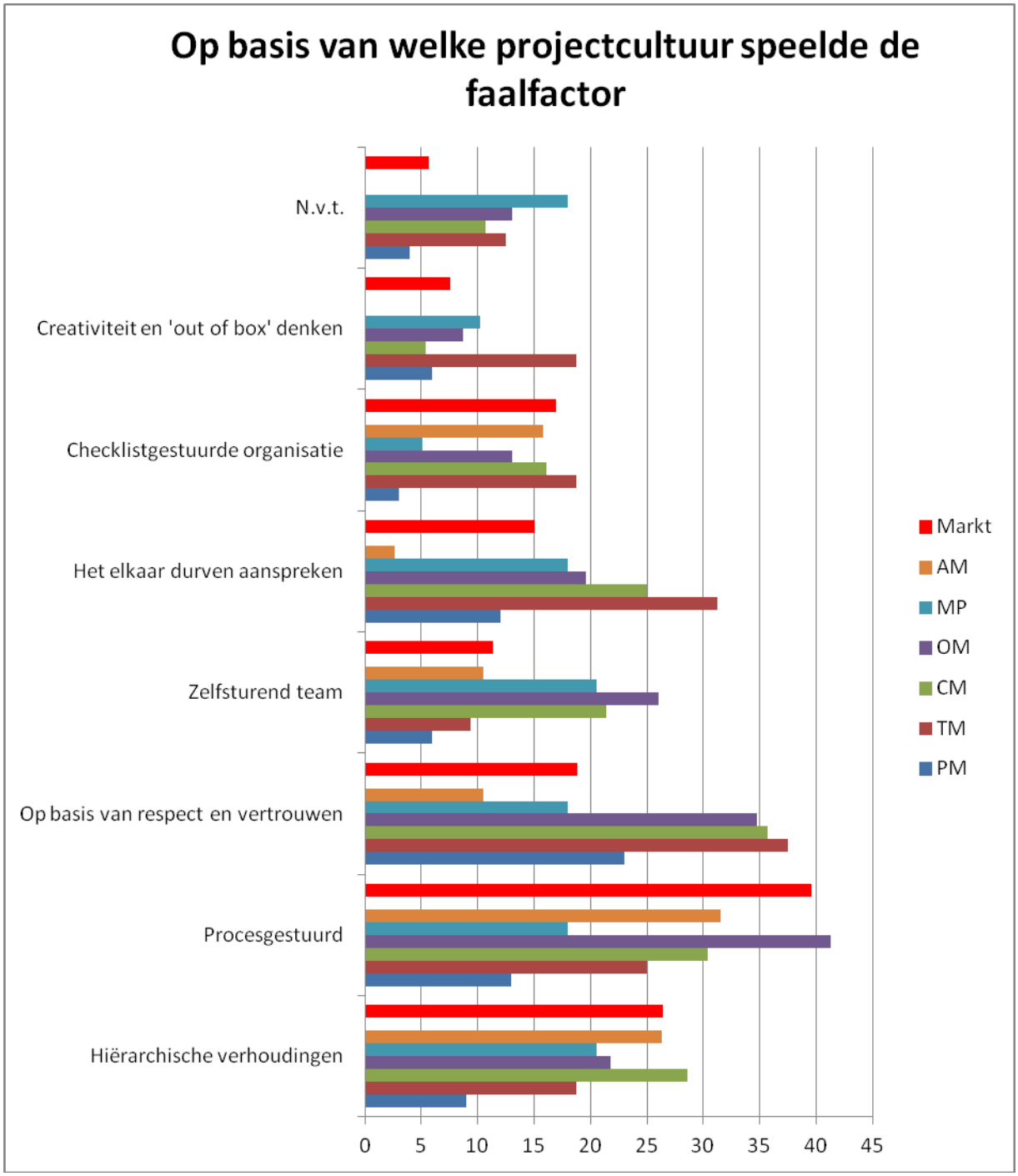
Bijlage 2b


Faalfactor in communicatie
N.v.t.
Niet 'uit 1 mond/organisatie' communiceren, geen gelijkluidende informatie/boodschap...
Problemen kwamen niet op tafel
Geen centraal (toegankelijk) projectdossier
Geen terugkoppeling naar elkaar over gezamenlijke items
Te weinig communicatie
Te veel communicatie
Niet willen luisteren naar elkaar of de ander
Geen begrip voor andermans onderwerp, probleem, vraag, ...
Niet duidelijk wie waar voor aan de lat staat
Verschil in inzichten/standpunten
Te veel betrokken personen
Communicatie tussen de verschillende specialismen ('vaktaal')
0 5 10 15 20 25 30 35 40 45 50
Markt
AM
MP
OM
CM
TM
PM

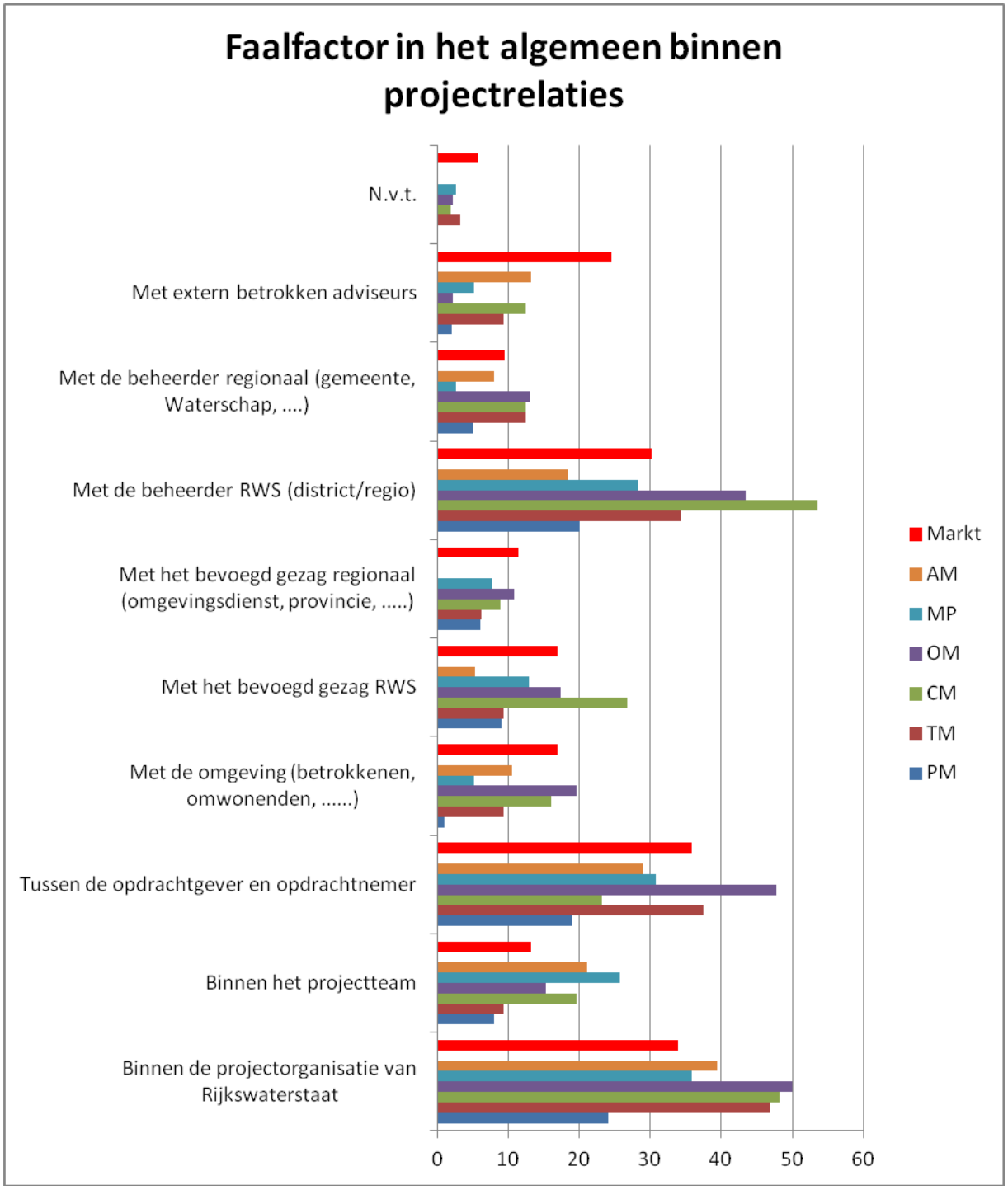
Bijlage 2c


Faalfactor in houding en gedrag
N.v.t.
Bureaucratische overheid, veel regels (processen, wetgeving, e.d.)
Elkaar niet durven aanspreken
Geen respect voor elkaar
Haantjesgedrag tussen betrokken functies/rollen
"Het niet mijn project, slechts mijn werk"
Geen/onvoldoende aansturing projectteam
Geen gemeenschappelijk doel
0
10
20
30
40
50
60
Markt
AM
MP
OM
CM
TM
PM

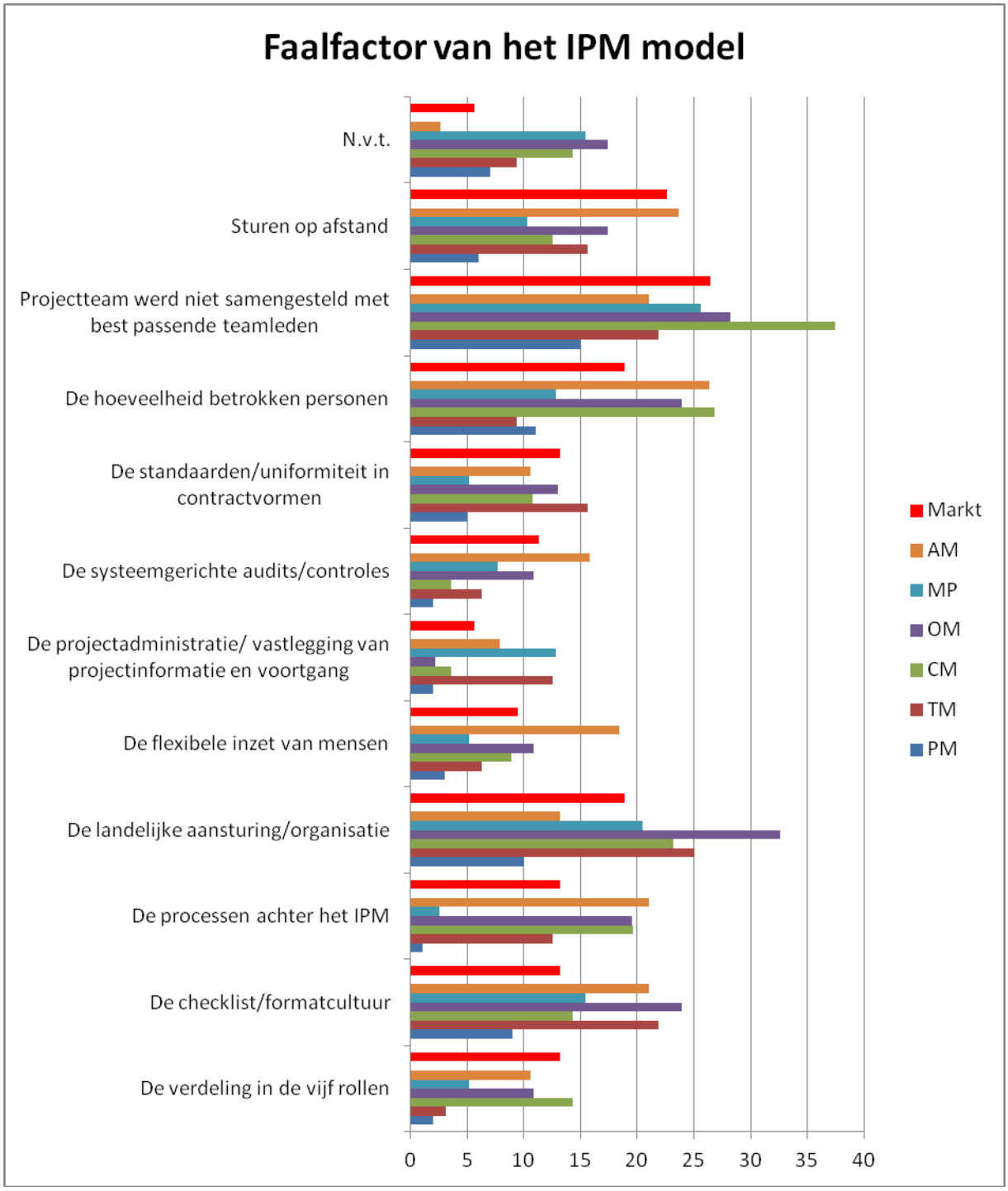
Bijlage 2d


Op basis van welke projectcultuur speelde de faalfactor
N.v.t.
Creativiteit en 'out of box' denken
Checklistgestuurde organisatie
Het elkaar durven aanspreken
Zelfsturend team
Op basis van respect en vertrouwen
Procesgestuurd
Hiërarchische verhoudingen
0
5
10
15
20
25
30
35
40
45
Markt
AM
MP
OM
CM
TM
PM

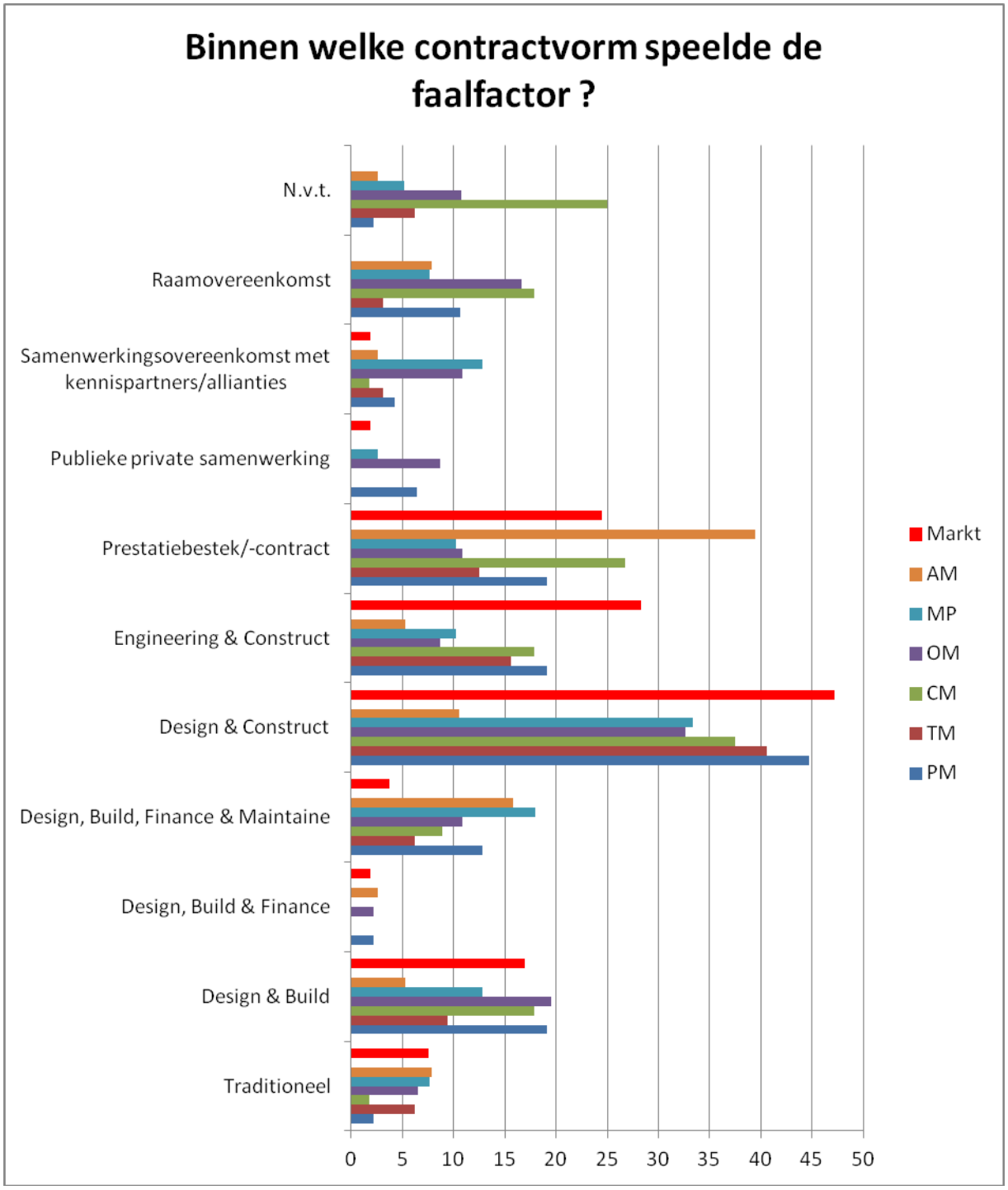
Bijlage 2e


Faalfactor in het algemeen binnen projectrelaties
N.v.t.
Met extern betrokken adviseurs
Met de beheerder regionaal (gemeente, Waterschap, ...)
Met de beheerder RWS (district/regio)
Met het bevoegd gezag regionaal (omgevingsdienst, provincie, ...)
Met het bevoegd gezag RWS
Met de omgeving (betrokkenen, omwonenden, ...)
Tussen de opdrachtgever en opdrachtnemer
Binnen het projectteam
Binnen de projectorganisatie van Rijkswaterstaat
0
10
20
30
40
50
60
Markt
AM
MP
OM
CM
TM
PM

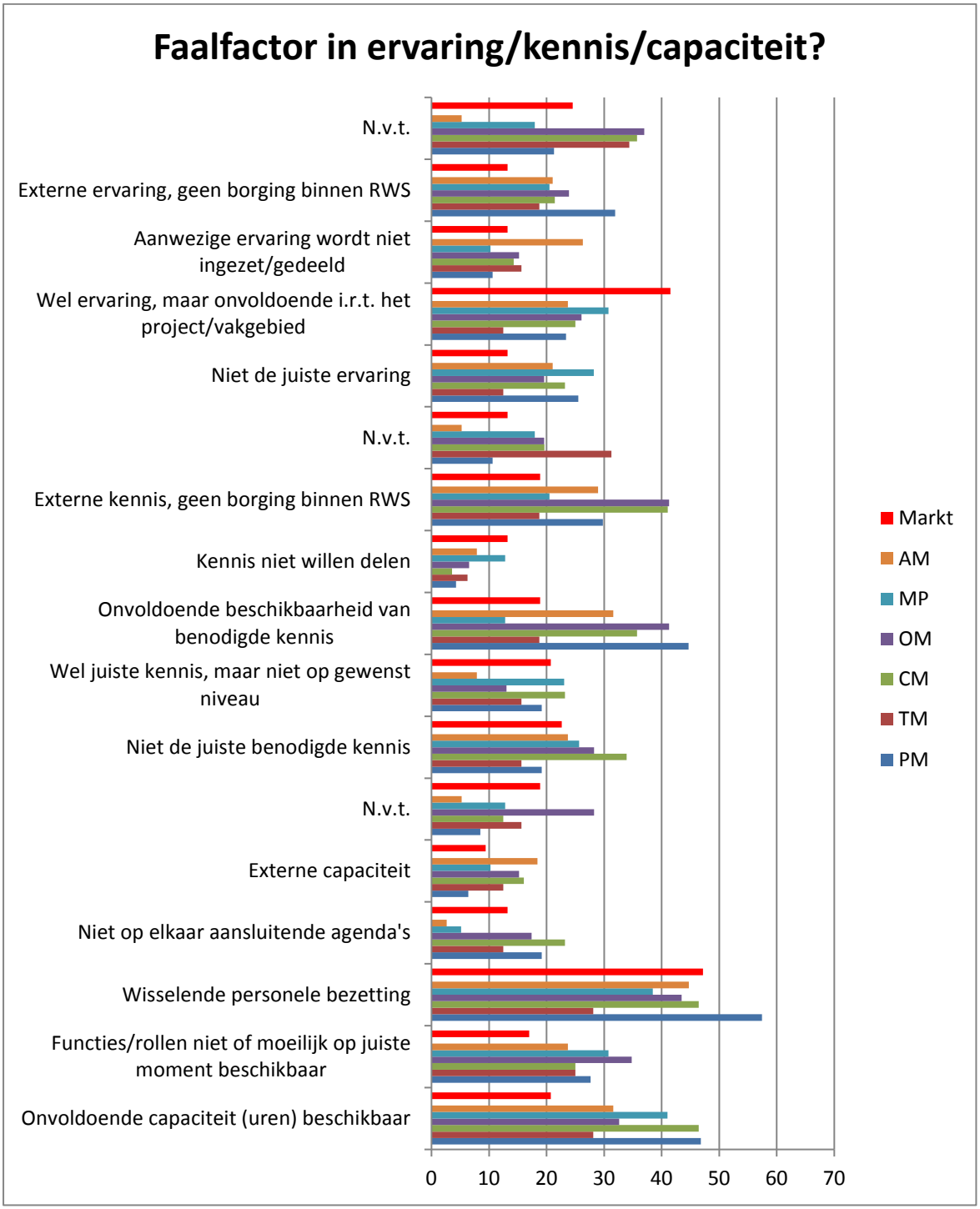
Bijlage 2f


Faalfactor van het IPM model
N.v.t.
Sturen op afstand
Projectteam werd niet samengesteld met best passende teamleden
De hoeveelheid betrokken personen
De standaarden/uniformiteit in contractvormen
De systeemgerichte audits/controles
De projectadministratie/ vastlegging van projectinformatie en voortgang
De flexibele inzet van mensen
De landelijke aansturing/organisatie
De processen achter het IPM
De checklist/formatcultuur
De verdeling in de vijf rollen
0
5
10
15
20
25
30
35
40
Markt
AM
MP
OM
CM
TM
PM

Bijlage 2g


Binnen welke contractvorm speelde de faalfactor ?
N.v.t.
Raamovereenkomst
Samenwerkingsovereenkomst met kennispartners/allianties
Publieke private samenwerking
Prestatiebestek/-contract
Engineering & Construct
Design & Construct
Design, Build, Finance & Maintaine
Design, Build & Finance
Design & Build
Traditioneel
0
5
10
15
20
25
30
35
40
45
50
Markt
AM
MP
OM
CM
TM
PM

Bijlage 2h


Faalfactor in ervaring/kennis/capaciteit?
N.v.t.
Externe ervaring, geen borging binnen RWS
Aanwezige ervaring wordt niet ingezet/gedeeld
Wel ervaring, maar onvoldoende i.r.t. het project/vakgebied
Niet de juiste ervaring
N.v.t.
Externe kennis, geen borging binnen RWS
Kennis niet willen delen
Onvoldoende beschikbaarheid van benodigde kennis
Wel juiste kennis, maar niet op gewenst niveau
Niet de juiste benodigde kennis
N.v.t.
Externe capaciteit
Niet op elkaar aansluitende agenda's
Wisselende personele bezetting
Functies/rollen niet of moeilijk op juiste moment beschikbaar
Onvoldoende capaciteit (uren) beschikbaar
0
10
20
30
40
50
60
70
Markt
AM
MP
OM
CM
TM
PM

Bijlage 3. De Interviews

Om te abstracte informatie uit de enquête beter te begrijpen en de gedachten achter de antwoorden beter inzichtelijk te krijgen zijn een aantal personen geïnterviewd. Hier is gebruik gemaakt van open vragen en zijn deze ook vrij algemeen opgesteld. Voor de interviews is gebruik gemaakt van de volgende vragen:

1. Wat is je indruk van het IPM model? Kan je dat verklaren?
2. Wat is je indruk van IPM teams RWS? Kan je dat verklaren?
3. Wat is je indruk van IPM teams Markt? Kan je dat verklaren?
4. Wat is de meest voorname succesfactor en waarom dit behouden?
5. Wat is de meest grote faalfactor vanuit jouw perspectief? Wat zou veranderd/verbetert moeten worden?
6. Zou het IPM altijd toegepast moeten/kunnen worden?
7. Wanneer geen IPM gebruiken en waarom?
8. Wat zou jij anders (willen) doen in projecten?
9. Is RWS in control op zijn projecten?
10. Welk advies zou jij willen geven aan RWS ihkv IPM?
11. Stel, je hebt het voor het zeggen, wat zou jij dan doen om projecten uniform te realiseren en aan te sturen?

De antwoorden zijn woordelijk getranscribeerd. Indien nadere vragen zijn gesteld zijn deze gecodeerd met: 'RH'.

Interview Projectmanager RWS

1. *Wat is je indruk van het IPM model? Kan je dat verklaren?*
   De algemene indruk is dat het uitstekend model kan zijn voor de hele life cycle, als je het maar toepast zoals het bedoeld is. Mijn beeld is dat het veelal toegepast wordt zoals het niet bedoeld is.
   Eigenlijk is het IPM uitgewerkt in verschillende rollen en is de organisatie uitgewerkt in die rollen en daardoor heeft men er een specialisme van gemaakt. Ik denk dat de rolhouders drie dingen te doen hebben en die zich niet zo zeer met dat specialisme bezig dient te houden. Ten eerste denk ik dat als je lid van het team de integraliteit dient te borgen van wat je doet. Als ik kijk naar de uitwerking van IPM en de werkwijze aanleg en onderhoud denk ik dat er een detailniveau te voorschijn is gekomen die niet integraliteit en uniformiteit vormen. Ten tweede een rol voor het aansturen van een team dat veelal op afstand staat, meeste deeltijd werken in het project. Alleen in een groot project heb je mensen voltijd er aan werken, maar veelal werken de mensen in deeltijd in de projecten. En dat gaat er van uit dat je aanpak zo is ingericht dat iedereen weet wat hij moet doen en welke bijdrage hij moet leveren aan het project. En daar zijn we nog niet, niet als het gaat om de inhoud maar we doorleven onze primaire processen nog niet goed genoeg. En eigenlijk hoort IPM bij een goed doorleeft primair proces en daar zijn

we nog niet. De mensen die opgeleid en ontwikkeld moeten worden, te veel punt waarneming hebben, dus proberen te promoveren in het project zonder de context van het geheel/de rest te zien. Het IPM en die manier van doen hoort bij een bepaalde logica, dus van de organisatie, doel achter van 'waar ga ik naar toe'.
Het fundament is goed, maar als je het fundament goed wil benutten horen daar wel een paar voorwaarden bij en die voorwaarden zijn op dit moment onvoldoende.
Een voorwaarde in het team is dualisme te kunnen hebben, wat het duaal bestel voor bedoeld is om tot een gemeenschappelijk doel te kunnen komen, vraagt wel dat je over je eigen belang heen moet kijken en moet verdiepen in de belangen van elkaar om tot een gemeenschappelijkheid te komen en aan die voorwaarden wordt maar zeer beperkt voldaan. En dat is een doodsteek voor het gedachtegoed. Dan hebben de mensen weer de neiging om zich belangrijk te maken, de een maakt zich belangrijker dan een ander, de een begrijpt het minder en ik begrijp het wel, dus sluiten ze zich weer op in hun eigen hok. In het land van RWS zie je dan dat de contracten en de CM belangrijker worden en dat is de bedoeling niet. De CM moet met zijn contract uitvoeren wat de inhoud en omgeving bedenken.

2. *Wat is je indruk van IPM teams RWS? Kan je dat verklaren?*
Nou ja, ik voer de nodige audits uit. Dan zie je dat het voorwaarden scheppen dus van een visie/richting in een project en tot een aanpak en werkwijze komen dat veel teams daar echt grote moeite mee hebben. En ook het punt vinden, hoe beteken je wat voor elkaar en kun je je eigen werk doen terwijl je de integraliteit borgt. Dat soort belangrijke opgaven, daar voldoet het meestal niet aan en dan zie dat er gecompenseerd moet worden. In mijn beleving is dat één van de oorzaken waarom we zo veel reflexenergie er in nodig hebben. Dat ligt niet aan het bedenken en inrichten van het IPM concept, maar bij dat concept horen een paar voorwaarden. En dat is niet alleen kennis en competenties vaardigheden, maar ook de doorleefdheid van welk vak we hier hebben en wat de visies zijn om inkoop of beheersing of wat dan ook. Om te kunnen vertalen in wat we nodig hebben in een project. We zitten ook heel erg in een GWW wereld, en die gaat uit van een maakbaarheidwereld. Dit is enigszins gechargeerd neergezet. Maar ik doe een verkenning en planstudie, dat levert een scope en die ga ik met tijd en geld beheersen en dat levert een resultaat en dat draag ik over en ga er van uit dat die gebruikt gaat worden. Het maakbaarheidprincipe. Mijn stelling is dat het daar allang niet meer aan voldoet. Ik denk dat we uit moeten gaan en naar exploitatie moeten kijken, dat je moet kijken naar het betekent voor renoveren, vervangen en/of plaatsen. Dus wat betekent dat voor het in stand houden van je exploitatie? En die challenge zit onvoldoende in ons manier van denken en manier van samenwerken. We hebben heel veel geleerd van buiten naar binnen kijken, gedienstig zijn aan de opgave, gedienstig zijn aan actieve burgers/belangenorganisaties en ga zo maar door. Communicatie loopt goed. Maar het fundament achter ons primaire proces, dat is het maken en in stand houden van delen van de infrastructuur, daar zijn we zijn we toch niet helemaal meegegroeid op de manier zoals we ons fundament hebben bedacht. Dus daar zit onbalans in. En dan is het de oplossing niet om het IPM af te schaffen maar dichter bij te brengen om te doen zoals het bedoeld is. Een soort cultuurverandering. Ik heb de mazzel dat ik in grotere projecten/programma's zit en daar komen de betere mensen op

af en daar is dit inregelen niet zo moeilijk. De mensen begrijpen dat wel, kunnen dat niet altijd maar maken zich dit snel eigen. En op het moment dat je punt bereikt hebt, dat het werken weer het opzoeken van dualisme en beslissingen is maakt het werken weer een stuk leuker van. Want dan ben je op het scherpst van de snede bezig van de tegengestelde belangen bezig. En hoe gaan de tegengestelde belangen leiden tot het gemeenschappelijk resultaat. Dat is dan de opgave en die appelleert veel meer aan professionaliteit en de teams zien veel meer waar ze het voor doen. Nog een element is dat er een soort natuurlijke onbalans is, komt ook door de aansturingswijze, maar de onbalans is dat de PM/CM doorgaans belangrijk gevonden worden, meer statuur hebben of invloed hebben dan de OM/TM/MP en daar heeft in facto niemand wat aan. De hiërarchische situatie. Je hebt veel meer belang bij een gelijkwaardigheid in je roluitoefening en toepassing. Ik vind ook als je een volwassen teamlid bent, je weet wat je opgave is en wat je moet doen, dan moet je ook op kracht kunnen worden ingezet en die kracht past niet altijd bij de rolverdeling. Dus moet je over de grenzen van je rolverdeling ingezet kunnen worden. Het moet ook je ontwikkeling faciliteren. In mijn ogen hebben we de lijn, kennis en productie te ver uit elkaar lopen. Het is geen fabriek die elkaar automatisch tegen komt. Een lijnorganisatie waarbij je stuurt op HRM past niet bij een kennis die je nodig hebt om in een project effectief te kunnen zijn. Dus die challenge van wat heb ik nodig in project, hoe past dat bij te ontwikkelen werkwijze, past dat nog bij de visie en doelstelling? Die challenge is te ver weg georganiseerd en dat is voor diegene die het doet jammer.

3. *Wat is je indruk van IPM teams Markt? Kan je dat verklaren?*
   De kant van de markt wordt nog minder uitgedaagd om integraal te denken, dat heeft te maken heeft met de maakbare wereld. We suggereren dat we weten wat we vragen en de werkelijk is dat we het niet goed weten. We zijn dan 80% van de tijd bezig met uit te leggen wat het dan had moeten zijn, we het niet goed hebben gezien en dat weer aanpassen in wat het dan wel had moeten zijn. Dat is dan het werk en daar is ook een IPM dan op ingericht. De IPM markt inrichten zoals het bedoeld is, zou bijv. een OM moeten ondersteunen in de communicatieopgave of in besluitvorming van ontwikkelingen, doorgaans bereiken we dat punt niet. Het is niet noodzakelijk dat de markt gelijk is ingericht, wel is het noodzakelijk dat de behoefte die wij nodig hebben om besluitvorming mogelijk te maken of om te beïnvloeden of kennis en kunde te delen. Het is wel noodzakelijk dat dat in dezelfde lijn gebeurd als de ontvangers van ons als RWS dat verwachten. Het hoeft niet per se een counterpart in te richten maar zou wel helpen, kom je ook weer terug op het sturen op taken en dualisme wat daar bij hoort. Ik ben in het project allemaal hulpmiddelen aan het maken om die vertaalslagen te kunnen maken, dus als je dat in één keer goed doet je ook het goede antwoord krijgt. Vul je bijv. een factsheet in dan moet iedereen zijn bijdrage er aan maken anders krijg je het niet ingevuld.
4. *Wat is de meest voorname succesfactor en waarom dit behouden?*
   De key-spelers die het vak beheersen en tegelijkertijd het vak van de andere goed genoeg doorgronden om samen effectief te zijn. Dat klinkt heel abstract, maar is mijn beleving een basisvoorwaarde anders ga je het niet redden. Die basisprincipes, de zakelijkheid die er achter schuilt, wordt impliciet als je dit doet. Het wordt zuiver,

zakelijk. Het dualisme klinkt voor veel mensen als ruzie maken maar volgens mij is dat het echte werk. Belangen impliciet maken, als iemand uit de bocht vliegt dat kunnen benoemen, het normaal vinden om je kwetsbaar op te stellen, laat zien wat je bezig houdt en er dillema's zijn. Daar zit een belangrijke 'menskant' in, je zelf kunnen en durven zijn. Die voorwaarde moet je met z'n allen scheppen en als je dat voor elkaar krijgt gaat inhoud en belang heel erg centraal staan. En dus moet je inhoud en belang goed in het 'snotje' hebben. Niet alleen voor jezelf of team, maar ook met de partners. Dat moet je constant blijven controleren, klopt het nog? Is dat wat wat ik bedacht heb, klopt dat nog. Wat me op dit moment erg bezig houdt en waardeloos vindt in onze werkwijze is de focus op 'wat ik niet wil'; de PPI's en de ramingen zijn allemaal gericht op wat je niet wilt. Gooi dit in de prullenbak. Ga sturen op wat je wel wilt, dat is ook veel leuker werken. Je moet de risico's niet in de prullenbak gooien maar het dominante denken op wat je niet wilt weg gooien.

5. *Wat is de meest grote faalfactor vanuit jouw perspectief? Wat zou veranderd/verbetert moeten worden?*
   Dit werk doe je als je veel zelfvertrouwen hebt en kwetsbaar durft op te stellen. Maar dat vraagt nogal wat van mensen, het verschuilen achter risico's en focussen op wat je niet wil is een makkelijke manier om een deken te leggen over wat je wel of niet kunt. Een soort vluchtgedrag. Dat is ook veel van de oorzaken van contractdiscussies, nl. vluchtgedrag omdat we de inhoud niet goed kunnen omschrijven of het belang niet goed genoeg in de gaten hebben. Als je daar op gaat letten is daar heel veel aan de hand. Als we het toch over risico's hebben, is dat het grootste risico. Ik noem dat de vermeende kennisdragers, die doen als of ze het weten maar ze hebben geen idee. Daar hebben we er een hele hoop van en dat ligt niet alleen aan die mensen want dat zou gewoon flauw zijn. Maar die worden ook niet goed opgeleid. Die worden niet goed begeleid, je wordt niet opgeleid om belangentegenstellingen vinden, om jezelf kwetsbaar op te stellen, per project een aanpak en werkwijze te bedenken. We besteden veel te weinig tijd aan de opgave, we zijn wel met richting bezig en operatie bezig maar het lijkt wel sandwich zonder vulling en IPM gaat er van uit dat die sandwich gevuld is. Dat klinkt heel inhoudelijk maar dat die inhoudelijk loopt in de pas met het vermogen om iets te kunnen en de houding en gedrag die dat uitdraagt. Het model bepaald niet het succes maar hoe je het toe past. Het is niet handig dat we het op de huidige wijze zijn gaan organiseren. Je moet grotere productie-units maken om mensen op te leiden in een bredere context. Je hoort mij niet zeggen dat we terug moeten maar er waren ook voordelen aan, het was goed dat het een productiefabriek was en iedereen wist wie waar goed in was. Dat hebben we in zo veel schakels weg georganiseerd dat het inefficiënt is geworden. Iemand moet je in zijn kracht zetten en als iemand helemaal op gaat en plezier heeft in bijv. waterbouw of tunnelbouw moet dat ook goed zijn. Als iemand in de huidige omgeving gaat carrièrehoppen en men besteed te weinig tijd aan zijn kennis weet ie op zijn 35ste een heleboel van niets. Dat schiet niet op, zeker als je verantwoordelijk voor iets bent.
   Specialist zijn is niet erg, als je maar kiest waarvoor je specialist bent en dat je daarin adviesvaardig bent, daar is te weinig aandacht voor. We hebben specialisten die niet adviesvaardig zijn en we hebben adviseurs zijn te weinig in staat om met specialisten,

project-/lijnbazen de goede gesprekken te voeren. Mijn stelling is ook dat we nauwelijks adviseurs hebben, we hebben een grote verzameling aan specialisten. En adviseurs zouden goede verbinders kunnen zijn tussen de generieke opgave (wat wil ik en waar wil ik naar toe, hoe dat ik dat, verwachtingen) en die te koppelen aan de opgave die lokaal ergens hebt. Normaal moet dat een project- of lijnbaas dat doen maar die zijn er helemaal niet voor opgeleid. Als je op HRM bent opgeleid en je moet een clubje aansturen die met tunnels bezig is, hoe moet je dan de inhoud van die tunnels sturen? Dat zou ik me ook afvragen. **Dus IPM gaat uit van integraliteitsgedachte maar de voorwaarden die daarvoor nodig zijn, zijn niet gebaseerd op integraal denken. En dus wordt je niet succesvol in dat model.** Je ziet het overal gebeuren, als grote organisatie moet je wel ordende factoren inrichten, maar het opleiden van de bedoelingen is belangrijker dan het begrijpen wat die theorie inhoudt. Als bij een project een initiatief de opgave neemt, doe je over het doorgronden van de opgave een week, maar het doorgronden van de inrichting die dat ondersteund ben je zo anderhalf jaar mee bezig. Voor mensen dat weten, doorgrond hebben, vertaald hebben in wat ze kunnen.
Hang maar eens de werkwijze aanleg (wie doet wat op welk moment) dus de inhoud, contract en governance aan de muur en gaat het daar maar eens over hebben, dan ben je elkaar in no time kwijt. Ze hebben geen idee wat ze moeten doen, vooral in het raakvlak tussen inhoud en contract of hoe governance de inhoud en contract moet ondersteunen. Het gaat er ook niet om hoe goed je het in detail hebt opgeschreven in een contract, maar hoe ga ik er mee om dat het handig wordt. Daar moet je een aanpak en werkwijze voor creëren die dat ondersteunen. De een denkt te veel contract en de ander over de inhoud. Het contract is een hulpmiddel om je doel te bereiken.

6. *Zou het IPM altijd toegepast moeten/kunnen worden?*
   Zie overige vragen

7. *Wanneer geen IPM gebruiken en waarom?*
   Zie overige vragen

8. *Wat zou jij anders (willen) doen in projecten?*
   Een inhoudelijke die ik fundamenteel anders zou doen en al doe is; je moet sturen op het doorleven van de exploitatie en dat terug redeneren naar de eisen die je daar aan stelt. Wat we nu veelal doen binnen RWS is dat vanuit de maakbare wereld we systemenginering gaan doen oftewel systeem-/vraagspecificaties maken en de oplossing van onze zekerheid is dat we het steeds uitgebreider maken. Dit is wel gechargeerd neergezet maar wat wel op dit moment binnen RWS gebeurd. Ik vind dat we veel meer tijd moeten besteden aan het doorleven van hoe bepaal ik nu wanneer ik tevreden ben over wat ik krijg. En als ik dat doe zie ik dat het aantal eisen in een project decimeert, die hoef je dan ook niet door de trechter van de verkoop door te duwen. Dat scheelt een stuk, geeft een hoop meer beheersvrijheid. De governance moet je afspreken met alle partijen waar je mee te maken, intern maar ook met de externe partijen, maar ook met de opdrachtnemer. De basisbeginselen van wat is mijn doel, waar blijkt dat uit, hoe klinkt dat, hoe heb ik dat doorvertaald in mijn aanpak en werkwijze. En dat moet blijken uit wat is mijn of ieders bedoeling binnen het project, als je daar over eens bent is de

rest een uitwerking geworden. Ga opgaves niet sec in scopes duiden, maar omschrijf wat je weet en wees daarin duidelijk, maar beschrijf vooral je bedoeling. Dat geeft veel meer houvast om met eisen, keuzes en dilemma's om te gaan. En ga over de hele life cycle heen en je moet tijdens het gehele project steeds weer blijven controleren of je voldoet. Het IPM fungeert in het project als één poot met een klein driehoekje daarin, ieder heeft daarin zijn rol. Bijv. een CM moet doen wat andere bedacht hebben. Hij moet de voorwaarden vormen die dat mogelijk maken. Ophalen van adaptief vermogen en binnen je afspraken flexibel zijn is wat het succes bepaalt, nu al. Je ziet nu voorspelbaarheid van scopes nog maar 60% bedragen, het nu opschrijven van wat ik nu weet heeft geen enkele zin. Schrijf vooral het proces op van wat het is, dat is een hele andere manier van kijken. Dan moet je vooral vanuit de exploitatie kijken, als ik niet aan de bedienaar of beheerder denk. En ga nu niet doen dat je dat vak beheersen want dat doen ze niet. Ga ze helpen om het wel te beheersen, dus minder vanuit het dogma vanuit je eigen rol denken en dan denken dat de andere de rest in vult. De beheerder stelt de eisen? Ik dacht het niet, je stelt zelf de eisen. Je doet een advies, je bent zelf de specialist. Dat geldt ook voor de bestuurders e.d.
De verandering van de filosofie, dat is vrij fundamenteel en dat zit nog niet in de manier van denken. Maar het moet er wel in komen.
Ga je organisatie niet op deze manier inrichten maar in vakgebieden als waterbouw/tunnels/e.d. De mensen werken tenslotte aan vakgebieden en niet aan IPM.

9. *Is RWS in control op zijn projecten?*
   Als je bovenstaande gebruikt, dus de aanpak/werkwijze, zou je in control zijn. In de projecten die ik of wij doen zijn wij in control.
10. *Welk advies zou jij willen geven aan RWS ihkv IPM?*
    Ga je organisatie achter het IPM anders inrichten zodat we efficiënter en beter georganiseerd zijn. Ga meer met waardestromen werken.
11. *Stel, je hebt het voor het zeggen, wat zou jij dan doen om projecten uniform te realiseren en aan te sturen?*
    Bij GPO is er wel een stroming ontstaan dat we anders omgaan met de opgaven die we opgedragen krijgen.

Bespreking enquête resultaten:
De opdrachtgever/-nemer relatie is veel te belangrijk tov de andere ingevulde gegevens. Dat is een teken dat het niet goed gaat, men hecht veel te veel belang aan de samenwerking opdrachtgever/-nemer. Terwijl als de rest ook goed gaat, de samenwerking opdrachtgever/-nemer vanzelf ontstaat. We zijn geneigd om alles los van elkaar te zien, maar dat is het niet.

IPM succesfactoren:
Mensen focussen op enkele facetten maar verliezen de integraliteit uit het oog.
Als organisatie zijn we verzand in de onkunde en het regelen op papier. Onze organisatie is al jaren een zwangere vrouw. Als we waardestromen oppakken gaan we als medewerker ook merken wat we aan meerwaarde hebben in een organisatie.

RWS is een fantastisch bedrijf met een fantastische opgave, maar we kunnen er nog een hoop in winnen. Dit is ook de bron van de oeverloze discussies over capaciteit, we kunnen ongeveer helft van de capaciteit er uit donderen op het moment dat we het efficiënt inrichten. En tegelijker tijd komen we de helft te kort om dit mogelijk te maken. De juiste mens op de juiste plek is belangrijker dan differentiëren in verschillende rolletjes. We zijn duurder geworden dan voorheen, voor wat we leveren. Dat is jammer, want het basis idee is goed maar gaat niet om het idee maar om we het vertalen in een aanpak en werkwijze.

Interview Projectmanager(PM)/contractmanager(CM)/hoofd engineering(HE) Markt

(CM = contractmanager, PM = projectmanager en HE = Hoofd Engineering)

1. *Wat is je indruk van het IPM model? Kan je dat verklaren?*
   PM: Op zich niet fout, maar iedereen had er in het begin wel moeite mee. Moeite met zijn rol, lijkt er op dat dat er nu wel uit aan het gaan is.
   CM: In z'n basis is het wel goed. Maar oude gedachte lijkt nu wel erg snel afgekapt te worden als er zaken spelen die niet primair bij een rol thuis hoort. Zegt men snel is niet mijn rol/taak en moet je bij de ander zijn. Mensen neigen snel in hun hokje te blijven zitten. Maar gelukkig nu een project waarbij men wel breder wil werken en kijken.
   De relaties tussen de rollen. Bijv. in een lopend project, daar was de PM van lokale herkomst en botste met de rest van het team.
   HE: Ik heb de ervaring op een groot project, dat dermate groot en complex is dat het IPM juist goed werkt. Mensen op unieke aspecten aan het werk zijn. Daarbij geloof ik echt in het IPM. Maar heb ook projecten waarbij ik me afvraag of het gehele projectteam nu noodzakelijk is en of het niet wat kleiner kan waardoor het efficiënter kan. Ander voorbeeld is een project met veel ontwerpwijzigingen die besproken worden met de technisch manager en na weken is het zo ver dat de technisch manager zegt dat het niet meer zijn pakkie an is en vanaf dan met de contractmanager gesproken moet worden. Daarbij komt dat vele discussies weer opnieuw gevoerd gaan worden. Dat werkt gewoon niet.

2. *Wat is je indruk van IPM teams RWS? Kan je dat verklaren?*
   Wisselend, hangt erg af van de mensen die in het team zitten. Als er een klik is, loopt dat vele malen makkelijker en lekkerder dan wanneer de klik er niet is.
   Maar ook de verschillen in Nederland is al merkbaar. Zo werkt het in Limburg en de Waddeneilanden al anders en kijken ze anders tegen de wijze van samenwerking aan. Zo heb ik nu in het noorden een contractmanager die mee denkt en periodiek op het werk komt kijken. Op het andere project in het zuiden hebben we hem in de 9 maanden van het project nooit gezien.
   Maar ook een projectteam uit Brabant die een werk in Zeeland uitvoert, merk je toch

dat die geen kennis hebben van een zout werk.
Het is gevarieerd, maar kan niet zeggen dat het ene beter is dan het andere.

3. *Wat is je indruk van IPM teams Markt? Hoe/kan je dat verklaren?*
We spiegelen wel met de opbouw van het IPM. In praktijk is het ook wel met regelmaat dat we afvragen of alle rollen benodigd zijn. Dan gaan we kijken welke taken en rollen samengevoegd kunnen worden. We kijken wat het project nodig heeft, ook gedurende het project bekijken wij wat er nodig is en schalen op of af naargelang de behoefte.
Onze afdeling projectengineering is explosief gegroeid en kunnen mensen op meerdere rollen ingezet worden. We hebben daarop echt moeten investeren. Maar we kijken wel naar wat iemand kan en wil, welke competenties heeft iemand en past dat in het project. Zo is omgevingsmanagement in sommige projecten een volwaardige taak en kan je dat er niet even bij doen.
We denken dat we dat goed doen en ingeregeld hebben. Maar het kost wel veel geld, wat vroeger 1,5 pers was is nu 5-6 pers geworden. Niet dat het slechter is, maar kost meer. **"De kwaliteit van het werk is er niet per definitie beter van geworden, maar ook niet slechter"**.

4. *Wat is de meest voorname succesfactor en waarom dit behouden?*
PM: Ik zie wel dat, wat je vroeger niet kende, OM wel iets goeds in zich heeft. De maatschappij is anders geworden, men bemoeid zich er makkelijker mee. Dat laat zien dat het wel werkt. Vroeger waren de verschillende taken belegd bij de projectleider die als duizendpoot opereerde.
Wat duidelijk is in deze vorm, het begin van het project levert meer een grote druk dan vroeger. Vanaf de start wordt er heel veel gevraagd in een hele korte tijd. Je kent elkaar nog niet en toch moet er veel gebeuren. Wie doet wat en wat kan je van elkaar verwachten is wel lastig
CM: Ik denk de afstemming en samenwerking met je klant. Persoonlijk contact is belangrijk voor het welslagen van het project. Een groot project hadden we gezamenlijke ruimtes en troffen we elkaar informeel. Maar liepen de teams bij elkaar naar binnen en bespraken vele zaken. Daar hebben we echt een goede samenwerking gehad, een voorbeeld van het samenwerkingmodel.
HE: Meer de vorm van de alliantie op het werk, maar beide partijen houden hun belangen.

5. *Wat is de meest grote faalfactor vanuit jouw perspectief? Wat zou veranderd/verbetert moeten worden?*
CM: De strikte scheiding tussen de verantwoordelijkheden van de rollen. Op zich kan je wel scheiding hebben maar dat je strikt beperkt tot je eigen verantwoordelijkheden. Bijv. wijzigingen in technische aspecten bespreken met de technisch manager, maar zodra het maar even lijkt op contractmanagement dan trekt ie zich terug en moet je het doen met de contractmanager.
PM: Veel op formele sporen afhandelen. Een wijziging moet dan het hele proces bij RWS door en duurt het dan te lang voordat er een reactie komt, waardoor er meer risico in het project ontstaat.
Vroeger had je de opzichter op het werk en kon meteen samen bekeken worden en opgeschaald worden. Ging efficiënter en sneller.

Nu veel op papier, via de mail en gaat over vele schijven. Dat helpt het project niet verder. De afstand is dan toch te groot tussen de opdrachtgever en -nemer, de afstand is met regelmaat te groot. Toch hebben we ook goede ervaringen dat we korte lijntjes hebben tussen opdrachtgever en -nemer. Je zou daar samen voor moeten kiezen, wanneer je wel korter bij elkaar gaat zitten en wanneer niet.

6. *Zou het IPM altijd toegepast moeten/kunnen worden?*
   Moet niet altijd. Er zijn werken waar het een 'kindje met een waterhoofd' is. Dan zou het kapitaalvernietiging zijn om een heel IPM team te hebben draaien.
   Je zou de invulling van het IPM op het project moeten afstemmen. De filosofie blijft wel staan, maar hoe je die taken over de rollen verdeeld is afhankelijk van het project.
   Maar ook buiten RWS speelt het, daar zijn projecten waar je geen 5 personen op nodig hebt. Soms zijn ouderwetse werkwijze ook wel leuk om te doen, op aanwijzen van de OG. Het gevaar zit er in dat het te moeilijk en te groot wordt gemaakt terwijl het niet hoeft. Soms is het beter om het eenvoudig te houden.
7. *Wanneer geen IPM gebruiken en waarom?*
   zie punt 6
8. *Wat zou jij anders (willen) doen in projecten?*
   Ik denk als je echt naar de kwaliteit kijkt je toch meer in een alliantievorm samenwerkt, samen uitvoeren. Nu werk je samen een ontwerp uit en lopende het ontwerp beginnen ze moeilijk te kijken wat er gaat ontstaan, maar mogen ze er niets van zeggen omdat het geregeld is in het contract. Dan zou je meer samen moeten kijken naar waar het naar toe gaat, samen sparren en validatie doorlopen. Het contract is voor beide kanten toch vaak beperkend. De rollen wat losser laten.
   De contracten meer als hulpmiddel zien en niet, zoals nu, als leidend document gebruiken. Niet zo op de letter van het contract, zo creëer je meer samenwerking. Meestal als er voldoende tijd en geld is, gaat het vaak goed. Nu is er vaak te weinig tijd en beperkt budget, projectteam nog onwennig op het project en in de samenwerking. Maar dan (vooral jonge mensen) grijpen bij twijfel terug op het contract. Bij wat meer ervaren mensen wordt daar overeen gestapt en stappen ze door. Het is de kunst om een balans te vinden tussen contract en samen uit voeren.
9. *Is RWS in control op zijn projecten?*
   In de basis wel. Ze weten wat ze willen en hoe het werkt, alleen in control? Op het gebied van verwachtingenmanagement niet, dat het bijv. buiten anders loopt dan ze gedacht hadden. Levert wel wat zenuwachtige reacties en discussies.
   Bijv. bij een huidig project lopen we nu voor op de documentenstroom, en de OG loopt daarin steeds achter op. Dan merk je dat de hokjescultuur beperkend is en veel schijven betrokken zijn alvorens er een akkoord komt.
   Vroeger wist een projectleider veel beter wat hij ging krijgen bij een project. Ze hebben nu minder controle over de werken dan vroeger.
   Ook ingenieursbureaus die een goede beurt willen maken en met een andere agenda in het project deel nemen.
   Het oude denken, dat ze verantwoordelijkheid bij ons neer legt maar de zeggenschap willen behouden. Dat schuurt nog wel eens.
   Soms misschien ook wel in overcontrol, de vele betrokken personen en

ingenieursbureaus. Deze laatste komen niet voor niets.
Zijn vaak niet RWS-ers die de controle uitvoeren, we zien toch vaak externen op belangrijke IPM rollen. Dat doen wij dus niet, de IPM rollen worden bemand door eigen mensen, die hebben belang bij het project. Een ingenieursbureau heeft dat toch minder en is merkbaar in projecten. Zit je soms tegen een externe aan te praten en vraag je jezelf toch af wat er mee gebeurd.

10. *Welk advies zou jij willen geven aan RWS ihkv IPM?*
Het wat losser laten, minder in hokjes denken. Bijv. In het noorden loopt het wat losser dan in het zuiden van het land. In het zuiden is het wat strikter.
Is dat geografisch in te delen? Ja, we denken van wel. Het hangt van de regio af, van cultuur en de mensen die daar wonen en dus werken.
"Laat het wat losser."
De technische en inhoudelijke kennis is een puntje van aandacht, is toch wel met regelmaat een gebrek in het project en dan wordt het extern ingehuurd maar is niet vastgelegd binnen RWS.
Maar wordt veel op de markt gezet, weinig mensen die technisch inhoudelijk op de hoogte zijn van het project en het beheer omdat alles door de markt wordt gedaan.
We vinden het wel prettig om met iemand te sparren die kennis van zaken heeft binnen het project. Bij een groot project was een technisch manager van RWS waarvoor wij veel respect hadden, die wens je RWS nog velen toe. Maar helaas, die zijn er niet veel.

11. *Stel, je hebt het voor het zeggen, wat zou jij dan doen om projecten uniform te realiseren en aan te sturen?*
PM: Contracten kleiner maken, kleinere onderhoudsgebied. Die worden veel te groot en te massaal. Mensen inzetten die bekend zijn met het areaal en gebied, daar ontbreekt het met regelmaat aan.
CM: We kenden oude toezichthouders die alle ins en outs van een areaal kenden, die weg gingen. Dat werd allemaal op de markt gezet, voor 7 jaar, maar bij een volgend contract is de kennis van het areaal binnen RWS verdwenen.
De omvang van onderhoudscontracten is te groot, levert ook veel risico.
HE: IPM wel behouden maar dan wel maatwerk leveren op de inrichting van het team. Het moet in verhouding zijn met het project en de complexiteit. Dus kleinere contracten niet de 5 rollen per definitie inzetten.

Aanvulling:
De wisseling van personen in een rol gedurende een project, wordt je helemaal gek van. Wij proberen ons team gedurende het project stabiel te houden.
Bijv. in 5 jaar tijd 5 verschillende projectmanagers, dat werkt niet en is ook niet bevorderlijk voor de continuïteit. Dan komt er een nieuwe projectmanager en die trekt zich niets aan van eerdere gemaakte afspraken, tja dan begin je eigenlijk weer opnieuw. Dat is gewoon niet werkbaar.

Ook de manier van communiceren is slecht, veel te veel via de mail. Terwijl je telefonisch vaak e.e.a. direct af kan stemmen, maar willen ze toch een mail sturen en afwachten. Nee, bel nu gewoon eerst en als dat niet lukt kan je altijd nog mailen.

Bij ons werken met name veel mensen met een civiele achtergrond, maar bij RWS zijn veel mensen met het hele spectrum aan opleidingen die in een project werken. De Directeur Generaal van Rijkswaterstaat, Dhr. Dronkers, heeft hierover al een keer uitgesproken dat je als Rijkswaterstaat het risico loopt dat je wel met elkaar praat maar elkaar niet meer begrijpt. Dat herkennen wij wel in de projecten die er nu lopen.

Interview Contractmanager Markt

1. *Wat is je indruk van het IPM model?*
   Grote projecten is het goed om taken te splitsen, en verantwoordelijkheden helder te hebben. Maar bij kleine projecten zie je veel overleggen ontstaan en iedereen moet over alle facetten afgestemd worden.
   Mogelijk dat bij kleinere projecten slagvaardiger bent met juiste afstemming van taken in relatie tot de hoeveelheid rollen. Mogelijk dat je rollen samen kan voegen indien de omvang het toe laat, en daardoor weer slagvaardiger kan worden.
   Spiegeling in de markt:
   Het voorbeeldproject van RWS, zijn er 18 mensen betrokken bij het project, terwijl wij vanuit ons daar ongeveer 5 mensen zijn betrokken.
   Wij laten toch graag de uitvoerder ook contact houden met de omgeving omdat tijdens het werk direct afstemming plaats kan vinden en er rechtstreekse lijnen tussen project en omgeving zijn. Maar daar zijn wel competenties bij betrokken die niet iedereen heeft.
2. *Wat is je indruk van IPM teams RWS?*
   Ze allemaal zeer beperkt beschikbaar voor de rol die ze hebben. Ze wel serieus zijn en op willen pakken maar gehinderd worden in de tijd die ze er voor hebben. Ze moeten veel terug vallen op hun adviseur. Laatst zei een projectmanager dat hij op zijn handen moest zitten en moest managen. Hij was een doorgeefluik geworden en alles aan zijn adviseurs moet over laten. Dan lever je in op je daadkracht en voortgang van je project. Ben je dan de counterpart in het project?.
   Specialisten kan je ook wel inhuren maar als RWS zal toch ook je eigen kennis en specialisten in huis moeten hebben. Kernfuncties zijn toch belangrijk dat die in eigen huis aanwezig zijn.
3. *Wat is je indruk van IPM teams Markt?*
   Vaak kleinere teams en meer dubbele rollen bij een persoon. Idealiter zou de markt een kopie moeten zijn binnen projecten, maar in praktijk blijkt dat wij nooit een 100% invulling geven aan een team zoals RWS dat doet.
   Zou dat een probleem zijn? Het kan vertragend werken, als iemand in een overleg over zijn rolgrenzen heen zou moeten opereren gebeurd dat niet en moet de andere rol aanschuiven of een nieuw overleg gepland worden om e.e.a. te bespreken en af te stemmen.
   Vanuit beheerder zijn wensen in projecten en moet de omgevingsmanager dit in het project ingebracht worden. RWS heeft hier nu de 'groene kamer' processen voor, laatst hadden we een 'groene kamer, fase 2', waar 6-7 mensen zaten vanuit RWS en wij met 2

personen aan tafel zaten. Maar als je er 1 van weg laat heb je meteen een gat en problemen in de afstemming. 'Iedereen heeft zijn idee er bij en moet er wat van vinden'. Je kan je afvragen of RWS als opdrachtgever over de mensen beschikt die de managerrol kan invullen, dus zijn die competenties aanwezig zonder dat mensen in die rol zijn gedrukt. Toch komt er veel in overleggen de uitspraken van ik voel', 'ik denk' terug en zou eigenlijk niet moeten zijn. Het zou meer 'ik ben van mening dat' of vaststellen hoe het verder moet.

Is RWS nog een professionele opdrachtgever/gesprekspartner? Er zeker mensen die dat wel zijn, maar ook zeker mensen die dat niet zijn. Ik heb wel het idee dat het in de hele oude tijd als OG wel was dat zij bepaalde wat er gebeurde en hoe, eigenlijk bepaalde soms de OG 'ik wil dat het zo gebeurd'. Nu veel meer waarom en hoe het in het contract staat.

RH: Is het contract leidend geworden?

Ja en nee, het de ene keer met 'ei' en de andere keer 'ij'. In het ene project is het een doel op zich en binnen een ander project is het een middel. Soms zijn er gesprekken en wordt aangegeven dat het contract bepaald en zoals het daar in staat moet het gebeuren.

Daar waar het als middel wordt gebruikt, loopt het in het overleg ook vaak beter. Maar als je dan een audit krijgt, krijg je terug dat in het contract iets staat en dat je daar aan moet voldoen en gehouden wordt. Dit ondervindt je ook in teams die niet aan een contract durft te tornen, een starre houding en kijken naar de letter.

Was het vroeger makkelijk? Toen was het meer ja of nee, duidelijker. Toen hoefde minder mensen er een plasje over te doen. Durfde men beslissingen te nemen en dat is nu minder.

4. *Wat is de meest voorname succesfactor en waarom dit behouden?*

   In welke zin bedoel je?

   RH: In projecten en in relatie met IPM?

   Wat belangrijk is, is een escalatielijn. Als je binnen het project er niet uit komt, moet het makkelijker opgeschaald kunnen worden. Dat zou meer mogen gebeuren. En dat is niet dat we elkaar niet mogen maar dat we er niet uit komen.

   Wat je wel ziet is de belangen van de verschillende rollen, zoals vroeger bijvoorbeeld onder de druk van het project de omgeving ondergesneeuwd raakt en dat, nu bepaalde aspecten beter worden meegenomen. Dat alle facetten gelijkmatig belicht worden.

5. *Wat is de meest grote faalfactor vanuit jouw perspectief? Wat zou veranderd/verbetert moeten worden?*

   Er zijn geen dingen ingestort of mislukt, ongelukken gebeurd. Dus echte grote faaldingen, nee. Zouden dingen efficiënter hebben gekund, ja.

   De vertraging in de hoeveelheid betrokken mensen en hoe e.e.a. ingeregeld is bij RWS, is dat wel vertragend. Je wil een PFU organiseren of tot een besluit komen, dan moet 'Klaasje of Pietje' er hebben naar gekeken. Hoe langer dat sleept hoe moeilijker het is. Het kost veel tijd en sleept in het project.

6. *Zou het IPM altijd toegepast moeten/kunnen worden?*

   Kan altijd, in mijn ogen is het niet altijd nodig of efficiënt. In kleinere project of minder belang in verdelen in rollen zou het ook anders geregeld kunnen worden. Moet je altijd

een geheel IPM team inregelen, dat zou niet altijd nodig zijn.
Ik begrijp ook dat je wil waken dat je niet 100 versies van IPM krijgt. Maar kan de ene rol ook niet iets doen voor een andere rol?

7. *Wanneer geen IPM gebruiken en waarom?*
   In kleine en eenduidige of zelfs langlopende projecten. Complexiteit bepaald hoe je het inregelt. Maar misschien als een project goed loopt, zou je een team ook kunnen afbouwen. Natuurlijk moet je regelmatig toetsen of het team het project nog aan kan. Zo niet, dan weer opschakelen maar dan zal het probleem zich voordoen om de mensen weer te krijgen voor het project.
8. *Wat zou jij anders (willen) doen in projecten?*
   Ik zou er voor willen pleiten om 1 of 2 dagen met de teams in één hok te zitten en te werken, de korte lijnen mogelijk te maken en gevoel voor elkaar te behouden.
   Nu weet ik ook dat er voorbeelden zijn waarbij teams in een zelfde pand zaten en elkaar ook niet opzochten. Misschien moet je de teamsamenstelling beter op elkaar afstemmen, dat de chemie tussen de teams aanwezig is. Dus veel meer aandacht voor de zachte kant van het projectmanagement. Toch speelt zich veel af in de 'onderstroom' binnen het project en tussen de teams.
   We gaan binnenkort weer een PFU opstarten en bemerk ik nu al dat er dingetjes spelen, kleine irritaties.
9. *Is RWS in control op zijn projecten?*
   Bij mijn project zeker niet, totaal niet. Ik merk door de vele personele wisseling de kennis en projectervaring/-kennis weg is. Het areaal niet op orde is. Zaken slepen, agenda's niet afgestemd kunnen worden. We hebben al de 7^{e} projectmanager, 5^{e} risicomanager en een hele tijd geen MP. Dus je zit zo'n 7 keer opnieuw alles af te stemmen. In 2013 hebben we zaken uitgevoerd en niemand weet meer hoe het zit, het is binnen RWS niet meer terug te vinden en dan ben dus niet in control.
   In een ander project op zich wel, maar gedurende het project hebben wij de regie toch ook over genomen en zaken geregeld die voor de OG waren. Om zo toch voortgang te behouden.
10. *Welk advies zou jij willen geven aan RWS ihkv IPM?*
    Zit al in de vorige punten verweven.
11. *Stel, je hebt het voor het zeggen, wat zou jij dan doen om projecten uniform te realiseren en aan te sturen?*
    Je kan roepen dat gaat niet goed of dat is niet handig, enz. Er zijn vele eilandjes en de verschillen zijn duidelijk aanwezig. Maar staat los van IPM. RWS is zo'n grote organisatie dat je het niet eenvoudig aanpast, je hebt bijv. districten die allemaal eigen dingetjes hebben.
    Er is niet voor niets afgestapt van de toenmalige bouwdienst, want dat was het toch ook niet. Maar misschien is het allemaal een flow en gaan jullie toch terug naar een bouwdienst. Nee, ik heb niet zo even een oplossing. Maar ook bij andere organisaties als Prorail heb je dezelfde problemen. Misschien moet RWS weer decentraal georganiseerd worden, op provinciaal nivo.

Interview Contractmanager RWS

1. *Wat is je indruk van het IPM model?*
   Heel handig hulmiddel. Ja.
   Iets dat heel erg helpt in het structureren van rollen en taken in een team. Dus als model is het nuttig.
2. *Wat is je indruk van IPM teams RWS?*
   Redelijk star en dogmatisch. Een IPM team zie ik vaak 5 eilandjes in plaats van 1 team. De manier waarop het model wordt toegepast en hoe het bedoeld is, het wordt toegepast om taken af te bakenen ipv van het structureren van taken binnen een team. Nu heel erg 'van wat is van jouw en wat is van mij' ipv wat is van ons samen en zorgen we samen dat het voor elkaar komt.
   Eén van de leukste dingen van het rollenmodel dat het gaat over dé TM, PM, enz ipv wat zijn de raakvlakken tussen de rollen en taken. Wat is het team eigenlijk?
   En daar wordt dan naar gehandeld.
3. *Wat is je indruk van IPM teams Markt? Kan je dat verklaren?*
   Dat ze het doen omdat de opdrachtgever ook doet. Geen intrinsieke motivatie maar extrinsieke. Externe stimulans en daarbij de vraag omdat wij het langs de vijf of zes rollen doen, is het dan nuttig dat de marktpartij het ook doet?
   Vindt je het nodig dat de markt het ook doet? Ik vind het nodig dat een marktpartij na denkt hoe zij de taken en rollen verdelen binnen het team. Of zij conform het IPM model moeten doen, daarop zeg ik in bijna alle projecten: Nee. Omdat zij iets anders toevoegen aan het team dan wij als opdrachtgever het doen. Als we met counterparts werken weten wie we moeten bellen maar is het de vraag of we de juiste persoon bellen. Ik vind het belangrijker dat de opdrachtnemer analyseert welke rollen/taken er benodigd zijn en zij die goed organiseren. De taken en rollen van het IPM model zijn voor ons van belang om de taken en rollen af te dekken. Maar of de opdrachtnemer dat moet doen? Ik denk het niet, ik heb nog nooit gehoord dat zij dat doen vanuit analyse van hun eigen werk maar alleen omdat de opdrachtgever het doet.
4. *Wat is de meest voorname succesfactor en waarom dit behouden?*
   De rollen/taken worden best goed afgedekt door het IPM. Ik denk dat het daar ontzettend nuttig voor is.
5. *Wat is de meest grote faalfactor vanuit jouw perspectief? Wat zou veranderd/verbetert moeten worden?*
   Dat de rollen en taken heel vast belegd worden 1 titel, het starre. Ik ben er heilig van overtuigd dat ik als bijv. contractmanager niet alle aspecten beheerst, maar mijn collega die wel die ervaring heeft dit van mij heel goed kan overnemen en ik weer aspecten van een andere rol beheerste die de betreffende collega niet beheerste weer voor hem of haar kon invullen, en daardoor meer kwaliteit in het team krijgt. Het is raar dat ik als de ene rol zegt dat iets niet tot mijn taak behoort en me er niet tegenaan bemoei als het binnen het team niet goed belegd is of kan worden. Dan moet je als team kijken hoe het beste invulling kan geven aan de taken die nog niet belegd zijn. Tweede aspect wat er misschien wel bij hoort, in geval van plekwisselingen (vakantie/weg gaat) er geen

natuurlijke opvolging is.
Wat zou er veranderd moeten worden? We hebben nu een project waar in eerste instantie met z'n vieren waren, en later met z'n vijven. Direct kwam de opmerking: Zo nu zijn tenminste met z'n vijven. We hebben alle taken in een tabel gezet en hebben we gekeken naar wat een ieder kan, koppeltjes gemaakt die samen taken kunnen borgen. Omdat we er zo erg over hebben gesproken en later ook de opdrachtnemer open over gesproken. Het model gebruiken om te kijken waar ben je van en waar ben je goed in. Het voordeel is dat als ik met vakantie ga, kan een collega het zo overnemen omdat de koppels elkaar konden vervangen. Tja, je hebt het dan even wat drukker maar dat weet je van te voren en stem je met elkaar af. Ook hoger management zei dat dit de bedoeling is van het IPM model.
"De manier van hoe we het IPM model nu toepassen is veel te star."

6. *Zou het IPM altijd toegepast moeten/kunnen worden?*
   Ik zou het wel als basis van het gesprek toepassen, vanuit OG kan je heel goed daarmee het gesprek beginnen. Ik denk dat je ruim 80% - 90 % van de projecten mee kan afdekken. Voor wat er moet gebeuren. Niet op de inhoud maar wel op de het nivo van taken en verantwoordelijkheden. Je kan jezelf afvragen of een rol zwaarder is geworden in het project. De basis is redelijk solide.
   Zeg je dan dat je flexibel moet zijn? Het gaat niet om de hoeveelheid personen maar wel om de taken en verantwoordelijkheden zijn geregeld/geborgd. We hebben bij een project minder ervaring op projectbeheersing, en hebben enkele zware adviseurs er bij gehaald. Dus niet gekozen voor een zware MP maar bij iemand belegd die er gevoel voor had en het kon managen die ondersteund werd door adviseurs.
   Je moet dus zelf kritisch zijn op wat je kan en wat er nodig is. Je mag er niet van uit gaan dat een rol dan ook alles kan, je moet aan kunnen geven dat je iets niet zo goed kan of nog spannend vindt en daarbij hulp nodig hebt. Dan kan je het echt gebruiken om te constateren waar je als team hulp nodig hebt. En dat maakt je als team niet slecht, maar juist sterker door te onderkennen en er van te leren.
   Je kan het koppelen aan ontwikkeling van een vakgebied, persoonlijk en van een team. Op heel veel vlakken zitten er kansen voor de organisatie en personen.
7. *Wanneer geen IPM gebruiken en waarom?*
   Ik denk dat je geen IPM moet gebruiken als je niet in een traditionele OG-ON rol zit. Op het moment een opdrachtnemer het helemaal niet kennen moet je dit ook niet doen, dan geeft het te veel verwarring in terminologie. Dan blijken contractmanagers vaak juristen die er bij komen omdat het in de soep loopt, maar voor die tijd zag je ze niet. Dus ik denk dat je echt wel in de organisatie moeten zitten die de terminologie kent en je in een opdrachtgevers rol zit. Een publieke opdrachtgeversrol welteverstaan.
   Dus niet afhankelijk van project, maar van de organisatiestructuur? Ik kan me voorstellen dat in de IT (waar Prince2 wordt gebruikt) zal dit moeilijker zijn, hoewel Prince2 en IPM elkaar niet bijten. Maar je moet wel waken voor het gebruik van de juiste en dezelfde terminologie. Ik denk dat vanuit een publieke opdrachtgever je het IPM het beste toe kan passen.
8. *Wat zou jij anders (willen) doen in projecten?*
   Ik zou echt wel willen zien dat teams gaan nadenken over niet welke titel ze hebben

maar welke taken/verantwoordelijkheden heb je en/of kan je leren. Heb je met alles wat je hebt benoemd als team alles afgedekt. Werk die lijst eens uit en bedenk niet dat je als bijv. contractmanager je alles moet doen en dat dat ook alles is wat een contractmanager moet doen.
Kan dit projectafhankelijk zijn? Ja, absoluut! Ja, voor een contractmanager is contractvorming heel erg van belang. Bij een 'Design and Build contract' kan ik alles wel doen, maar bij een BDFM contract heb ik echt wel financiële ondersteuning nodig en dat zelfde geldt als omgevingsmanager je in een hele politieke of ambtelijke omgeving moet opereren. Juist de opgave die je hebt als team goed bekijken daarop je taken en verantwoordelijkheden in beeld brengen.
Zie je daarin een cultuurverschil in leeftijdsopbouw? Is moeilijk, eigenlijk omdat ik denk dat in redelijk oude teams heb gezeten. Nu doen we een project met een heel jong team en zijn los van dogmatische toepassing. Maar ik ken ook oudere collega's die er ook los mee kunnen gaan. Wat ik wel zie is dat er aan posities wordt gehangen, voorheen wilde een contractmanager graag projectmanager worden. Dat hangt wel wat meer samen met oudere leeftijd dan nu. In ons jonge team was het bijna een gevecht wie projectmanager wilde worden, omdat niemand het wilde doen. Juist de hiërarchische rol kan makkelijker verschuiven.
Was dat voor de opdrachtnemer ook goed werkbaar? Ja, we hebben dit met de opdrachtnemer ook uitgebreid besproken en gekeken of we dingen over het hoofd hadden gezien. En daar zag je dat bij de opdrachtnemer veel meer nadruk lag bij de technische kant van het project, waarbij je af kan vragen of je bij opdrachtnemer het IPM 1 op 1 door wil voeren. De zwaartepunten liggen heel anders dan bij ons, maar qua hoeveelheid werk is het niet vergelijkbaar. Wat bij ons contractmanagement is, is bij de opdrachtnemer ook direct projectmanager. Met de opdrachtnemer is de uitdaging om het gesprek aan te gaan, het is heel makkelijk om te zeggen dat ik de contractmanager ben maar het is belangrijker wat ik wel en niet kan en bij wie ze moeten zijn als ik iets niet kan.

9. *Is RWS in control op zijn projecten?*

Ja, ja, ik denk het wel. Ik denk dat de intrinsieke motivatie daar in wel helpt. Dat je bijna geen mens tegen zal komen die IPM echt niet zien zitten. En daarmee duidelijkheid schept en structuur aan brengt en helpt, ik denk dat het alleen beter kan. Ik denk zeker niet dat een verkeerd pad is. Ik denk ook zeker niet dat manier, als je kijkt naar de volwassenheid van de organisatie, dat steeds goede stappen neemt. Van de uitgangspunten van het IPM model naar de wijze hoe je uiteindelijk toe gaat passen je ook de fase doorloopt dat het redelijk dogmatisch toe gaat passen. Ik denk dat we wel klaar zijn voor een volgende stap maar uit moeten kijken dat we niet de verkeerde kant op gaan. Misschien nog wel, als je de discussie gaat voeren of we een hiërarchisch of netwerk organisatie zijn? We nu nog een hiërarchische organisatie zijn en helpt het dogmatisch toe passen van het IPM hier wel in. Als je een netwerkorganisatie gaat worden of sneller wilt schakelen en wendbaarder bent, je het model anders toe moet passen. Dan is het meer dynamischer en ondoorzichtelijker en meer afhankelijk van hoe ze er binnen het team mee om gaan en hoe ze dat gaan vertellen aan elkaar en aan de buitenwereld. We zijn als organisatie daarin nog groeiende. Zo weet de ON bij ons team

altijd dat wie hij ook aan de lijn krijgt hij altijd antwoord zal krijgen wie hij moeten hebben bij een bepaalde vraag, ondanks verlof/vakantie.
Het maakt bij ons team niet wie welke functie heeft, ook bij gesprekken binnen de organisatie krijgen we de vraag welke rol ik nu eigenlijk heb. Waarop ik dan zeg dat dat eigenlijk niet uit maakt zolang het binnen het team maar geborgd is. Ik doe bijvoorbeeld een stukje projectmanagement samen met contractmanagement. Maar als ik bestuurlijk bij moet springen doe ik dat ook.

10. *Welk advies zou jij willen geven aan RWS ihkv IPM?*
Wat we net besproken hebben. Het maakt ons veel makkelijker. Ik ken teams waar als een interne opdrachtgever het team belt, dat als wantrouwen wordt ervaren. Bij ons team maakt het niet uit wie onze opdrachtgever belt, als hij maar zijn antwoorden krijgt. Wij zijn eigenlijk een eilandje waar we met z'n vijven op zitten.
11. *Stel, je hebt het voor het zeggen, wat zou jij dan doen om projecten uniform te realiseren en aan te sturen?*
Ik zou eigenlijk een kleine verandering in de terminologie willen doorvoeren. Nu hebben we hele strakke scheidingen in de contractmanager, omgevingsmanager en ik zou veel meer willen kijken willen gaan kijken naar de uniformiteit van de vakgebieden binnen het team. Je wil heel graag dat het contractmanagement goed is belegd binnen het team, dat het bij de juiste persoon of personen belegd is en dat het in zijn geheel belegd is en niet alleen bij een rol die niet alle facetten beheerst. Meer focus op het vakgebied, de taken en verantwoordelijkheden. Als je een contractmanager hebt die niet alles beheerst, ben je dan blij? Ik ben bijvoorbeeld geen hele contractmanager omdat ik niet alles onder knie heb, maar ze wisten wel bij wie ze moesten zijn voor contractaspecten. We hebben titels eigenlijk helemaal niet nodig, misschien wel voor ontwikkeling. Het heeft geen zin om een contractmanager van DBFM in te zetten in een prestatiebestek, dat zijn toch verschillende specialistische contractvormen terwijl de contractmanager in beide projecten wel dezelfde titel hebben.

Interview Technisch Manager RWS

1. *Wat is je indruk van het IPM model? Hoe/kan je dat verklaren?*
IPM model is een model waarmee je in een project kan werken en alle rollen verdeeld zijn met een specifieke taak en waarbij je vaardigheden moet hebben. Ik denk dat het een heel goed model is, waarbij ik van heel veel belang hecht dat je de mensen selecteert dat waar ze bij staan er ook voorgeschikt zijn. En kijkt naar het project, als je een project hebt met veel vergunningen of veel techniek, geldt voor alle rollen dat je mensen hebt die matchen voor de menskant. Binnen Rijkswaterstaat hebben we daarvoor FI-model, dan kijken we naar of we een rood team of blauw team hebben, en dan ook kijkend naar de allergieën. Als het in balans is in het team is het super. Maar dan moet je er wel naar willen werken. En daarmee het IPM een goed model is.
2. *Wat is je indruk van IPM teams RWS? Hoe/kan je dat verklaren?*
Mijn indruk is dat de teams zijn ingevuld, niet altijd passend en in de juiste

kleurensamenstelling maar omdat we niet anders hebben. Dat is noodgedwongen omdat we zo veel teams hebben. Daar kunnen we wel in verbeteren, is ook zinvol.

3. *Wat is je indruk van IPM teams Markt? Hoe/kan je dat verklaren?*
   Negen van de tien teams van de markt zijn gevormd omdat de markt zo nodig die rol moest hebben. Ik heb alle rollen gezien, het is mooi als mijn counterpart het heeft maar men vult het niet altijd op de mooie manier in. Vaak ook omdat het een vrij lijvig model is, een vrij zware managementclub. Veel marktpartijen zijn inhoudelijk en niet zo zeer procesmatig, dan krijg je al een discrepantie. Dat je een procesmatige technisch manager bij RWS en een inhoudelijke technisch manager bij de aannemer, dan heb je al twee verschillen bij elkaar zitten. Dan is het vaak de vraag of je de juiste mensen bij elkaar hebt zitten. Je ziet vaak dat het onderdeel is van een inhoudelijk project, waar dan qua techniek de projectleider de rol van technisch manager krijgt en bijvoorbeeld omgevingsmanagement iemand van HR er bij gehaald wordt. De meeste aannemersorganisaties zijn zo niet ingericht. Of dat logisch is, ligt aan de klus. Als je een heel groot project hebt, dan kan de aannemer daar een IPM team op zetten. Maar als je een kleine klus of prestatiecontract van een paar miljoen hebt kan ik mij voorstellen dat de aannemer daar geen IPM team op zet, dat is niet efficiënt en veel te duur. Ik denk dat de aannemer het af en toe best wat meer zijn best mag doen voor het invullen van de IPM rollen. Als je projectmanager bent, wees dan ook de projectmanager.
4. *Wat is de meest voorname succesfactor en waarom dit behouden?*
   Samenwerking, dan ook de echte samenwerking. Wij zijn heel procesmatig ingericht. De aannemer moet het allemaal doen, je mag hem niet meer helpen. 'Anders leert ie het nooit', dat is de houding. Het proces bij de aannemer moet draaien. Dat begrijp ik, maar de aannemer zit met het proces, wat wil mijn klant met het proces? Dan mag je daar best mee helpen om dat inrichten. Als je in je kwaliteitsproces bijvoorbeeld bagger staat, dan klopt zijn proces. Als je buiten kijkt dan levert hij bagger. Maar of het klopt wat ie doet, staat nergens. Als een aannemer iets inkoopt betaalt hij niet voor het proces maar voor het product wat hij geleverd krijgt, de spullen. Dat is in het contractbeheersplan dan ook terug te zien. Ik heb nog nooit meegemaakt dat die in één keer goedgekeurd werden. Is toch vreemd, waarom is geen aannemer niet in staat om die plannen in één goed in te dienen. Dan doen we iets niet goed, of we vragen te moeilijk of een slecht contract geschreven of onvoldoende info geleverd op de aanbesteding of we hebben gewoon 'domme' aannemers. Mijn succesfactor is dan de samenwerking met de aannemer. Als je het niet weet ga je samen zoeken om invulling te geven in het contract. En daar ben ik trots op, we hebben met drie man een contract van 12 miljoen gedraaid. Misschien niet altijd helemaal conform de IPM methode, maar ik was de enige RWS-er en de andere twee ingehuurd. Maar wel onze doelen bereikt die we voor ogen hadden. De regio was tevreden, SLU was tevreden, de aannemer was tevreden en het contract was in oktober afgelopen en in december opgeleverd. Het kan, wat moet je er voor doen. Praten en besluiten nemen, en daar niet te kinderachtig over doen.
   Als je je formeel opstelt naar een aannemer, kan die maar op één manier terug reageren; formeel. En formeel betekent in 9 van 10 keer met het contract in de hand. Probeer eens met de aannemer aan tafel er uit te komen. Je moet toch samen de klus klaren. Eigenlijk moet het contract in de kast en samen de klus klaren. In praktijk plust RWS al het meerwerk af. De markt lacht. Daar kunnen we het niet voor maken, dan betalen we gewoon bij. Bij veel prestatiecontracten zien we dat ze het er eigenlijk niet voor kunnen doen, we kunnen niet zeggen "geef het contract maar terug". We moeten daar strakker in gaan zitten. Als je een aanbesteding aanneemt, dan moet ie niet

aankomen dat het voor die prijs niet kan. Dan moet hij het contract teruggeven, anders blijf je er tegen aan lopen. Ik zeg ook altijd dat de aannemer zelf heeft ingeschreven en ik er van uit gaat dat ie het daar ook voor gaat maken. Maar wij zijn zo netjes formeel, dan gaan we netjes om tafel en heel lang praten, (als voorbeeld een onderhoudscontract al 1,5 jaar aan het praten, ik zeg teruggeven en opnieuw op de markt). Er wordt niet gepraat om het uit te voeren. Ik zie IPM teams zitten die niet naar buiten gaan, de aannemer weet niet eens wie het is aan de andere kant, allemaal ingehuurde adviseurs, contractgemachtigden, assistenten, e.d. die met de aannemer praten. Maar de IPM teams zelf niet! Die staan ver van het geheel af, die doen alleen risico´s.

5. *Wat is de meest grote faalfactor vanuit jouw perspectief? Wat zou veranderd/verbetert moeten worden?*

   Het procesmatig en risico denken zo doorslaan dat je nergens meer van bent. Je bent van de processen en de risico´s maar weet verder nergens meer van. Als het proces goed is, is de kwaliteit ook goed. Als we zelf niet eens een ISO certificaat hebben, hoe kan je kwaliteitsdenken? Maar ik geloof in een procesmatig model, je hebt een proces nodig om iets te maken, anders kan je iets niet elke keer op zelfde manier maken. Alle bedrijven doen iets steeds op dezelfde manier. En dan kan je vastleggen hoe je het doet, maar niet iedereen hoeft dat te lezen zolang ze maar weten hoe je het steeds op dezelfde manier doet om een bepaalde kwaliteit te borgen. Kijk naar een Michelinsterren restaurant, die hebben geen ISO maar moet je eens kijken wat die koken. Zou jij naar een japanner gaan die een kogelvis fileert en zegt dat hij het volgens zijn proces doet van het kwaliteitssysteem of ga je naar die kok die het al tig keer heeft gedaan?

   Wat ik het belangrijkste vind is dat we samen het proces in moeten gaan. Wat moet er uit komen, en schuw de inhoud dan niet. We hebben een proces om iets te maken, uiteindelijk komt iets uit en we moeten de kennis hebben om te weten wat er dan in praktijk uit moet komen en opgeleverd krijgen. Stop dan de kennis bij elkaar, van de aannemer en RWS en bepaal samen wat er moet gebeuren, wat er uit moet komen en wanneer. Als je dat doet hoeven wij alleen maar te kijken of het ook zo wordt zoals afgesproken. Maar dan moet je wel iets weten van de inhoud.

   Ga je dan buiten kijken wat er uit komt? Als je goed hebt afgesproken wat er uit moet komen en de processen zijn goed ingeregeld, kan er alleen uit komen wat je samen afgestemd hebt. Als de aannemer de boel wil flessen moet dat met de kwaliteitscontroles er uit komen. Ik heb enige ervaring van kwaliteitsmanagement en als de aannemer zijn PDCA cirkel niet wil doorlopen komt dat er aan de achterkant wel uit. Maar als je aan de voorkant wil investeren, hoeft je aan de achterkant niet zo veel meer te doen. Met een paar testjes ben je dan klaar. Dat zal de aannemer ook niet erg vinden, als je aan de voorkant het hebt afgesproken, is dat eenvoudig te controleren. Maar dat doen we niet.

6. *Zou het IPM altijd toegepast moeten/kunnen worden?*

   Ik denk dat het in sommige situaties het niet hoeft. Wat je nu ziet is dat bij PPO terug gegaan is naar enkele IPM teams, met daaronder IPM subteams. Laat dan het IPM los, je krijgt anders een gedrocht. Zo'n subteam heeft geen mandaat en moet met alles naar het bovenliggende IPM team. Die bepalen dan het geen risico is en laten het 'gecontroleerd afbranden'. Risico gestuurd portfoliomanagement is dat, soms is het

goed om niets te doen. Dat is een boute afspraak. Of dat men gaat schoppen met de scope bij verschillende teams, terwijl de regio het uitgevoerd wil hebben. Dan kan het zijn dat meerdere teams iets doen van die scope, maar krijgt de regio te maken met verschillende teams. Dat kan je de regio als klant niet vertellen. Laatst zat ik bij een team, daar zat een contractmanager en de afdeling SLU bij. Ik zei dat met de regio een klantrelatie hebben, wij krijgen een zak met geld en moeten daarvoor iets leveren. Nou, zei de projectmanager. Het is wel verplichte winkelnering, ik zie niet echt dat zij een echte klant zijn. En de afdeling SLU zat daar bij, lijkt mij niet handig om zo de regio neer te zetten. Als IPM team vraag je dan wat de klant wil hebben. De klant bepaald wat en wij bepalen hoe. Klantbelevenis moet veel nadrukkelijker aanwezig zijn. GPO en PPO hebben dit niet in de vingers, vaak vinden ze de regio chargerend gezegd 'die domme boeren'. Wordt vaak wel zo beleefd door de regio. Ik kom met regelmaat bij de regio, daar hoor ik wel dat ze zeggen dat GPO en PPO nergens naar luisteren en zij bepalen wat goed voor jullie is. Als je thuis nu een aannemer krijgt, je wilt een bad, en dit en dat, en de aannemer zegt van wat hij levert en niet overeenkomt met wat jij wil. Als ik een roze wc-pot wil, zegt PPO/GPO dat dat niet kan. Terwijl ze eigenlijk moeten zeggen, waar wil je die? Maar ze moeten wel kunnen zeggen of iets wel of niet kan. Zo liggen bepaalde zaken landelijk of soms wettelijk al vast en daar is moeilijk aan te tornen, dat moet je dan ook duidelijk communiceren.

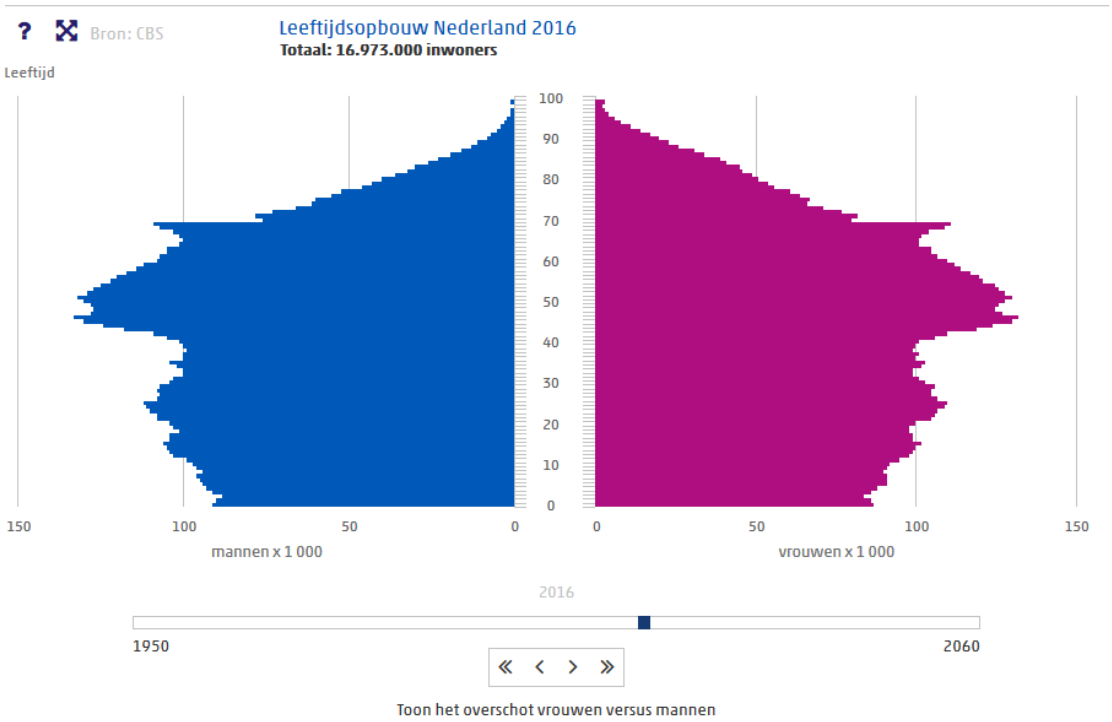
7. *Wanneer geen IPM gebruiken en waarom?*
   Bij kleinere zaken of projecten. Zet daar dan twee of drie man in, niet te complex. Of heel specifiek, technisch oid, zet daar dan specialisten op. Waar het gaat om eenvoud, snelheid en/of adequaatheid. Regel dan geen groot IPM team in, dan schiet je met een kanon op een mug.
8. *Wat zou jij anders (willen) doen in projecten?*
   Samenwerken, minder formeel. Ga met aannemer om tafel. Wees meer reëel en realistisch. Maar ook, als je ingeschreven hebt voor te weinig geld is dat dom en verwacht ik nu wel dat je het doet. Als ik dat doe als technisch manager, dan heb ik de contractmanager op de kast zitten. Ook zo vreemd.
   We hebben hele mooie prestatiemetingen. Ik zie de ingehuurde CM van RWS met de CM van de aannemer praten, welke elkaar heel goed kennen. Die heel formeel gaan praten, maar zie later dat 9 van de 10 meerwerkzaken ingestemd worden. Raar!
   Daar moeten we niet in mee gaan. Wees reëel, dan weet je wat je van elkaar kunt verwachten. Wees duidelijk, als een aannemer te laag heeft ingeschreven en problemen ontstaan, ga je terug naar je opdrachtgever. Als die zegt dat we door mogen gaan, vraag ik wat we dan kunnen bieden.
9. *Is RWS in control op zijn projecten?*
   Echt niet. Nee, ga maar eens kijken hoeveel meerwerk op een contract zit. Normaliter loop je maximaal 10-15% uit je projectkosten, op basis van onvoorziene zaken. Maar bijna standaard is dat we minimaal over de 10% heen gaan.
   We moeten ons vragen: "Wat moet er klaar zijn als het klaar is en wat is er klaar als het klaar is?"
   Het komt altijd op drie aspecten uit: scope, geld en tijd. Als je aan één van die drie komt,

heeft dat effect op de andere twee. Hoeft geen 'rocket science' te zijn, toch? Elke boer doet dat op de achterkant van een sigarenkistje.

10. *Welk advies zou jij willen geven aan RWS ihkv IPM?*
    Ga gezamenlijk het proces in en schaf voor een deel de IPM teams af. Regel ook teams in die kleinere klussen doen of zo, maar wel met bijbehorend mandaat. Blijf met de aannemer praten, die geen teams hebben die in hun torentje blijven zitten.
11. *Stel, je hebt het voor het zeggen, wat zou jij dan doen om projecten uniform te realiseren en aan te sturen?*
    Projectteams verbieden iets te veranderen aan het contract en aan eisen. Omdat er te veel aan veranderd wordt. De eisen zijn veelal gewoon goed, we hebben landelijke richtlijnen en die hebben we niet voor niets. Ik heb in een project gezeten met ruim 1280 VSE 'vraag specificatie eisen', we hebben ze met de club opstellers doorgenomen en gekeken waar het eventueel afweek. Hetzelfde eisenpakker is 1 op 1 overgegaan naar een ander project aan de andere kant van Nederland en daar hebben ze hele boel veranderd. "Nee, dat was niet goed, we hebben het allemaal anders gedaan. We hebben het teruggekoppeld/besproken met GPO/PPO, met de opstellers hoe het dan anders zou moeten." Het grappige is dat ons project bijna klaar is en dat andere project al een hele tijd stil ligt. Wat is nu de winst om goed werkende standaarden weer aan te passen? Ga het gesprek, maar ook eventueel de confrontatie, aan.

Bijlage 4. Leeftijdsopbouw Nederland 2016 (bron: CBS)

In onderstaande grafiek is de leeftijdsopbouw weergegeven voor mannen en vrouwen in Nederland. Deze informatie is gebruikt om de leeftijdsopbouw in de enquête te vergelijken. Daaruit blijkt dat Rijkswaterstaat een vergelijkbare leeftijdsopbouw heeft en in verhouding bij de markt relatief jongere werknemers werken.



Bijlage 5. Enquêtevragen

Voorwoord

Hartelijk dank voor uw deelname aan deze enquête. Uw feedback is belangrijk.

Mijn naam is Rob van der Heijden en ik ben werkzaam bij Rijkswaterstaat Oost Nederland, vanaf
eind 2007 als senior adviseur Handhaving en daarvoor meerdere jaren als projectleider van waterbouwkundige werken. Eind 2010 ben ik gestart met de masteropleiding 'Proces- en projectmanagement', voor het afronden van mijn masteropleiding dien ik een wetenschappelijk
onderzoek te doen op het gebied van proces- en/of projectmanagement. Na enkele gesprekken met collega's, projectmedewerkers, leidinggevenden en mijn (voormalig) HID is de keuze gemaakt om onderzoek te gaan doen naar het functioneren van het IPM model. Mevr. mr. J. Cuperus heeft zich bereid verklaard als opdrachtgever voor mijn onderzoek en heeft het onderzoeksvoorstel ondertekend. Daarmee kon ik eindelijk aan de slag.
De bedoeling van deze enquête is om de succes- en faalfactoren binnen de IPM-teams en –projecten in kaart te brengen. Dit kan alleen met uw praktijkervaring! Omdat een enquête slechts een abstract middel is om informatie te verkrijgen, volgt aan het eind van de enquête de vraag of u mee wil werken aan een interview. Een interview kan naast de 'kale informatie uit de enquête' de achterliggende gedachte van ingevulde antwoorden, de emotie en andere nuttige informatie leveren waarbij lering getrokken kan worden over het functioneren van het integraal projectmanagementmodel.
Het eindproduct is een analyse van het functioneren van het IPM model en een advies over de
punten die wel of niet goed gaan bij dit model. Daarbij hoop ik een beeld te kunnen schetsen over
wat deze punten betekenen in een steeds kleiner wordende organisatie. De enquête is opgebouwd uit drie onderdelen, te weten:
- Algemene informatie
Hier wordt informatie verzameld over bijvoorbeeld type organisatie, functie en leeftijden van geënquêteerden.

- De succesfactoren.
- De faalfactoren
Bij deze twee onderdelen is uw praktijkervaring gewenst, wat kunt u zich nog herinneren van de
faalfactoren van geplaagde, gefaalde en/of moeizame projecten. Daar tegen over staan natuurlijk de succesfactoren van de geslaagde, succesvolle projecten. Probeer bij het invullen van de enquête dat ene project voor ogen te houden dat als voorbeeld gebruikt kan worden voor een succes of juist falen. Dus wat maakt het dat een project slaagt of juist (deels) faalt?
De enquête zal ongeveer 10 - 15 minuten in beslag nemen. Alvast hartelijk dank voor uw moeite en tijd.

Alle informatie uit deze enquête en/of interviews wordt vertrouwelijk behandeld en anoniem verwerkt!

Met vriendelijke groet,
Rob van der Heijden

Algemene informatie

Bij welke organisatie bent u werkzaam?

- o Rijkswaterstaat (projectorganisatie)
- o Rijkswaterstaat (beheerder/regio)
- o Aannemer
- o Advies-/ingenieursbureau
- o Bevoegd gezag
- o Waterschap
- o Overige (geef nadere toelichting)

Wat is uw functie?

- o Projectmanager
- o Technisch manager
- o Contractmanager
- o Omgevingsmanager
- o Manager projectbeheersing
- o Projectleider
- o Adviseur
- o Hoofd uitvoerder
- o Uitvoerder
- o Beheerder
- o Adviseur Assetmanagement
- o Vergunningverlener
- o Toezichthouder/Handhaver
- o Overige (geef nadere toelichting)

Bent u een vrouw of een man?

- o Vrouw
- o Man

In welke leeftijdscategorie valt u?

- o < 30 jaar
- o 30 - 40 jaar
- o 40 - 50 jaar
- o 50 - 60 jaar
  - ➢ 60 jaar

Hoeveel jaar ervaring heeft u met projectmanagement?

- o 0 - 5 jaar
- o 5 - 10 jaar
- o 10 - 15 jaar
- o 15 - 20 jaar
- o 20 - 25 jaar
- o >25 jaar

Wat is uw hoogste genoten opleiding?

- o MBO
- o HBO
- o Master/WO
- o Overige (geef nadere toelichting)

Succesfactoren inleiding

In dit tweede onderdeel zal ingegaan worden op de succesfactoren binnen IPM-teams en -projecten. Vanwege de beperkte omvang van de enquête is er aan het einde van dit onderdeel een mogelijkheid om in eigen woorden nog niet nader bepaalde succesfactoren te beschrijven. Natuurlijk zou het mooi zijn als u dan ook mee zou doen aan een interview om deze succesfactor nader in beeld te krijgen.
Bij de volgende vragen zijn er meerdere antwoorden mogelijk .

Succesfactoren algemeen

Waar zat(en) in het algemeen de succesfactor(en) met betrekking tot het succes/slagen * van het project?

- o Binnen de projectorganisatie van Rijkswaterstaat
- o Binnen het projectteam
- o Tussen de opdrachtgever en opdrachtnemer
- o Met de omgeving (betrokkenen, omwonenden, ...)
- o Met het bevoegd gezag RWS
- o Met het bevoegd gezag regionaal (omgevingsdienst, provincie, gemeente,....)
- o Met de beheerder RWS (district/regio)
- o Met beheerder regionaal (gemeente, Waterschap,....)
- o Met extern betrokken adviseurs
- o N.v.t.

- o Overige (geef nadere toelichting)

Succesfactoren project-/contractvorm

Binnen welke project-/contractvorm speelde de succesfactoren van uw succesproject zich af?

- o Traditioneel
- o Design & Build
- o Design, Build & Finance
- o Design, Build, Finance & Maintaine
- o Design & Construct
- o Engineering & Construct
- o Prestatiebestek/-contract
- o Publieke private samenwerking
- o Samenwerkingsovereenkomst met kennispartners/allianties
- o Raamovereenkomst
- o N.v.t.
- o Overige (geef nadere toelichting)

Succesfactoren samenwerking

Wat was of waren de succesfactor(en) op het gebied van samenwerking?

- o De samenstelling van het projectteam
- o De verhouding tussen opdrachtgever en -nemer
- o Duidelijkheid en gelijke inzicht over rollen
- o Het gemeenschappelijk doel
- o De relatie met de omgeving
- o Het over elkaars (functie-/rol)grenzen durven en mogen werken
- o Het elkaar durven aanspreken
- o Respect en vertrouwen naar elkaar
- o Creativiteit/innovatie mogen gebruiken en/of toepassen
- o Out of the box denken
- o De aansturing van het projectteam
- o Snelheid van afhandelen van zaken/vragen
- o Zelfsturend team
- o Gelijke prioriteiten binnen het team
- o Daadkracht, knoppen kunnen door hakken
- o N.v.t.
- o Overige (geef nadere toelichting)

Succesfactoren communicatie

Welke succesfactor(en) speelde(n) een rol in de communicatie?

- o Luisteren naar standpunten en meningen van een ander
- o Alles was bespreekbaar of kon op 'tafel' gelegd worden
- o Men stond open voor elkaars mening/ideeën
- o Duidelijke vastlegging van afspraken
- o Begrip voor elkaars 'vaktaal' en bereidheid tot nadere uitleg
- o Beperkte omvang van het team
- o Werkend vanuit 1 organisatie, 1 'mond'
- o Duidelijke terugkoppeling van afspraken en/of informatie
- o Vastlegging van projectinfo in centraal (toegankelijk) dossier
- o N.v.t.
- o Overige (geef nadere toelichting)

Succesfactoren capaciteit

Wat was of waren de succesfactor(en) op het gebied * van capaciteit?

- o Voldoende capaciteit beschikbaar
- o Gedurende het project dezelfde teamleden/ betrokken medewerkers
- o (Tijdelijke) capaciteit op juiste moment inzetbaar
- o Op elkaar af te stemmen agenda's
- o N.v.t.
- o Overige (geef nadere toelichting)

Succesfactoren kennis

Wat was of waren de succesfactor(en) op het * gebied van kennis?

- o Voldoende juiste kennis aanwezig binnen het team
- o Ontbrekende kennis was goed (tijdelijk) te betrekken
- o Kennis werd uitgewisseld en gedeeld
- o Externe kennis werd geborgd binnen RWS
- o Kennis kon worden opgedaan
- o Opgedane kennis werd geborgd ten behoeve van organisatie
- o N.v.t.
- o Overige (geef nadere toelichting)

Succesfactoren ervaring

Wat was of waren de succesfactoren op het gebied * van ervaring?

- o Juiste ervaring was aanwezig binnen het team
- o Benodigde ervaring was te betrekken bij het project
- o Ervaringen werden uitgewisseld en gedeeld
- o Opgedane ervaringen werden geborgd ten behoeve van organisatie
- o Er was ruimte om (specifieke) ervaring op te doen
- o N.v.t.
- o Overige (geef nadere toelichting)

Succesfactoren houding en gedrag

Wat was of waren de succesfactor(en) op het gebied van * houding en gedrag

- o Pragmatische benadering van oplossingen
- o Elkaar durven aan te spreken
- o Respect voor anderen/elkaar
- o Samenwerkingsgezind
- o 'Het is mijn project' instelling
- o Gemeenschappelijk doel
- o Verbinding tussen opdrachtgever en -nemer
- o Open houding naar elkaar
- o N.v.t.
- o Overige (geef nadere toelichting)

Succesfactoren risico's

Wat was of waren de succesfactor(en) op het gebied * van risico's?

- o Risico's goed in beeld
- o Voldoende maatregelen om risico's te beperken/voorkomen
- o Controle op te nemen maatregelen om risico's te beperken/voorkomen
- o Goede beheersbaarheid/inschatting van projectrisico
- o Ontstane risico's werden breed besproken en beheersbaar gemaakt, niet vooraf allemaal afgevinkt....
- o Geen onvoorziene risico's
- o N.v.t.
- o Overige (geef nadere toelichting)

Succesfactoren projectcultuur

Op basis van welke 'cultuur' werd het * project uitgevoerd?

- o Hiërarchische verhoudingen
- o Procesgestuurd
- o Op basis van respect en vertrouwen
- o Zelfsturend team
- o Het elkaar durven aanspreken
- o Checklistgestuurde organisatie
- o Creativiteit en 'out of box' denken
- o N.v.t.
- o Overige (geef nadere toelichting)

Succesfactoren IPM model

Wat was of waren de succesfactor(en) van het IPM model?

- o De verdeling in de vijf rollen
- o De checklists en formats
- o De processen achter het IPM
- o De landelijke aansturing/organisatie
- o De flexibele inzet van mensen

- o Het continue streven naar verbeteringen
- o De projectadministratie/ vastlegging van projectinformatie en voortgang
- o De systeemgerichte audits/controles
- o De standaarden/uniformiteit in contractvormen
- o Sturen op afstand
- o N.v.t.
- o Overige (geef nadere toelichting)

Faalfactoren inleiding

In dit laatste onderdeel zal ingegaan worden op de faalfactoren binnen IPM-teams en -projecten. Vanwege de beperkte omvang van de enquête is er aan het einde van dit onderdeel wederom een mogelijkheid om in eigen woorden nog niet nader bepaalde succesfactoren te beschrijven. Natuurlijk zou het mooi zijn als u dan ook mee zou doen aan een interview om deze succesfactor nader in beeld te krijgen.
Bij de volgende vragen zijn meerdere antwoorden mogelijk .

Faalfactoren algemeen

Waar zat(en) in het algemeen de faalfactor(en) met betrekking tot het (deels) falen * van het project?

- o Binnen de projectorganisatie van Rijkswaterstaat
- o Binnen het projectteam
- o Tussen de opdrachtgever en opdrachtnemer
- o Met de omgeving (betrokkenen, omwonenden, ...)
- o Met het bevoegd gezag RWS
- o Met het bevoegd gezag regionaal (omgevingsdienst, provincie, ...)
- o Met de beheerder RWS (district/regio)
- o Met de beheerder regionaal (gemeente, Waterschap, ...)
- o Met extern betrokken adviseurs
- o N.v.t.
- o Overige (geef nadere toelichting)

Faalfactoren project-/contractvorm

Binnen welke project-/contractvorm speelde de faalfactoren van uw succesproject zich af?

- o Traditioneel
- o Design & Build
- o Design, Build & Finance
- o Design, Build, Finance & Maintaine
- o Design & Construct
- o Engineering & Construct
- o Prestatiebestek/-contract
- o Publieke private samenwerking
- o Samenwerkingsovereenkomst met kennispartners/allianties
- o Raamovereenkomst
- o N.v.t.
- o Overige (geef nadere toelichting)

Faalfactoren samenwerking

Wat ging er niet goed in de samenwerking?

- o Het ontbreken van een teamgedachte/-gevoel
- o Geen gemeenschappelijk doel
- o Andere of verscholen agenda's
- o Geen respect en vertrouwen naar elkaar
- o Elkaar niet durven aanspreken
- o Niet willen werken buiten de grenzen van eigen functie/rol
- o Ontbreken van creativiteit/ 'Out of the box' denken
- o Geen duidelijkheid over elkaars functie/rol
- o Aansturing van het team
- o Snelheid van afhandelen van zaken/vragen
- o Geen daadkracht/ werden geen besluiten genomen
- o N.v.t.
- o Overige (geef nadere toelichting)

Faalfactoren communicatie

Welke faalfactor(en) speelde(n) een rol bij communicatie?

- o Communicatie tussen de verschillende specialismen ('vaktaal')
- o Te veel betrokken personen
- o Verschil in inzichten/standpunten
- o Niet duidelijk wie waar voor aan de lat staat
- o Geen begrip voor andermans onderwerp, probleem, vraag, ...
- o Niet willen luisteren naar elkaar of de ander
- o Te veel communicatie
- o Te weinig communicatie
- o Geen terugkoppeling naar elkaar over gezamenlijke items
- o Geen centraal (toegankelijk) projectdossier
- o Problemen kwamen niet op tafel
- o Niet 'uit 1 mond/organisatie' communiceren, geen gelijkluidende informatie/boodschap over brengen
- o N.v.t.
- o Overige (geef nadere toelichting)

Faalfactoren capaciteit

Welke faalfactor(en) speelde(n) een rol bij capaciteit, oftewel * beschikbare uren?

- o Onvoldoende capaciteit (uren) beschikbaar
- o Functies/rollen niet of moeilijk op juiste moment beschikbaar
- o Wisselende personele bezetting
- o Niet op elkaar aansluitende agenda's
- o Externe capaciteit
- o N.v.t.
- o Overige (geef nadere toelichting)

Faalfactoren kennis

Welke faalfactor(en) speelde(n) een rol op het * gebied van kennis?

- o Niet de juiste benodigde kennis
- o Wel juiste kennis, maar niet op gewenst niveau
- o Onvoldoende beschikbaarheid van benodigde kennis
- o Kennis niet willen delen
- o Externe kennis, geen borging binnen RWS
- o N.v.t.
- o Overige (geef nadere toelichting)

Faalfactoren ervaring

Welke faalfactor(en) speelde(n) een rol op het gebied * van ervaring?

- o Niet de juiste ervaring
- o Wel ervaring, maar onvoldoende i.r.t. het project/vakgebied
- o Aanwezige ervaring wordt niet ingezet/gedeeld
- o Externe ervaring, geen borging binnen RWS
- o N.v.t.
- o Overige (geef nadere toelichting)

Faalfactoren houding en gedrag

Welke faalfactor(en) speelde(n) een rol op het gebied van * houding en gedrag?

- o Geen gemeenschappelijk doel
- o Geen/onvoldoende aansturing projectteam
- o "Het niet mijn project, slechts mijn werk"
- o Haantjesgedrag tussen betrokken functies/rollen
- o Geen respect voor elkaar
- o Elkaar niet durven aanspreken
- o Bureaucratische overheid, veel regels (processen, wetgeving, e.d.)
- o N.v.t.
- o Overige (geef nadere toelichting)

Faalfactoren risico's

Welke faalfactor(en) speelde(n) een rol op het gebied * van risico's?

- o Risico's niet goed in beeld
- o Onvoldoende controle/zicht op risico's
- o Onvoldoende controle/zicht op te nemen maatregelen

- o Geen of onvoldoende uitvoering op te nemen maatregelen
- o Risico's werden niet besproken en beheersbaar gemaakt
- o N.v.t.
- o Overige (geef nadere toelichting)

Faalfactoren projectcultuur

Op basis van welke 'cultuur' werd het * project uitgevoerd?

- o Hiërarchische verhoudingen
- o Procesgestuurd
- o Op basis van respect en vertrouwen
- o Zelfsturend team
- o Het elkaar durven aanspreken
- o Checklistgestuurde organisatie
- o Creativiteit en 'out of box' denken
- o N.v.t.
- o Overige (geef nadere toelichting)

Faalfactoren IPM model

Wat was of waren de faalfactor(en) van het IPM model?

- o De verdeling in de vijf rollen
- o De checklist/formatcultuur
- o De processen achter het IPM
- o De landelijke aansturing/organisatie
- o De flexibele inzet van mensen
- o De projectadministratie/ vastlegging van projectinformatie en voortgang
- o De systeemgerichte audits/controles
- o De standaarden/uniformiteit in contractvormen
- o De hoeveelheid betrokken personen
- o Projectteam werd niet samengesteld met best passende teamleden
- o Sturen op afstand
- o N.v.t.
- o Overige (geef nadere toelichting)

Faalfactoren overig

Zijn er onderdelen en/of factoren niet aan de orde gekomen, of wilt u graag aanvullende informatie leveren over een van de eerdere onderdelen in deze enquête? Gebruik hiervoor de ruimte hieronder.

Mee doen aan een interview?

Wilt u, naar aanleiding van deze enquête en/of het leveren van een bijdrage aan dit onderzoek,
meewerken aan een interview?

- o Ja
- o Nee

Contactgegevens

Naam
E-mailadres
Telefoonnummer

Einde van de enquête.

Hartelijk dank voor uw medewerking! U kunt de browser nu sluiten.
Met vriendelijke groet,
Rob van der Heijden