

RVB Kader IPM

Versie	Werkversie 20200910
Datum	10 september 2020
Status	Tweede concept

|

Colofon

Versie 0.02
Contactpersoon

Rijksvastgoedbedrijf

Bijlage(n) n.t.b.
Auteurs

Inhoudsopgave

<i>Inleiding</i>	4
<i>Samenvatting</i>	5
<i>Hoofdstuk 1 Waarom gaat het RVB IPM toepassen?</i>	6
1. Complexere projecten ook bij het RVB.....	6
2. Doorleefde werkwijze.....	6
3. Keuze DT in relatie tot SCB.....	7
4. Kansen en risico's.....	7
<i>Hoofdstuk 2 Wat is IPM?</i>	9
1. Introductie.....	9
2. Gedachtegoed IPM.....	9
3. Het model.....	10
4. De rollen.....	11
<i>Hoofdstuk 3 IPM bij het RVB</i>	13
1. Inleiding.....	13
2. IPM bij het RVB.....	13
3. Inregeling van IPM bij het RVB.....	16
4. Rolhouders in de afdelingen.....	17
5. Rollen, verantwoordelijkheden.....	18
6. Samenwerking.....	18
7. Escalaties.....	20
8. Managementrollen.....	21
9. Bedrijfsmiddelen IPM.....	22
10. Welke projecten?.....	22
11. Capaciteiten.....	22
12. Structuuronderzoek.....	23
13. Cultuuronderzoek.....	23
14. Pilots.....	23
15. Flexibele inrichting.....	23
16. Prince 2.....	23

Inleiding

P.M.

Samenvatting

P.M.

Hoofdstuk 1 Waarom gaat het RVB IPM toepassen?

1. Complexere projecten ook bij het RVB

Projecten zijn de afgelopen jaren steeds complexer geworden. Ze zijn groter qua omvang en budget, bestuurlijk dynamischer en technisch gecompliceerder. Er zijn meer stakeholders dan 10 jaar geleden, soms ook met tegengestelde belangen. Er zijn ook veel meer belangen dan "vroeger". Denk aan de stikstofcrisis, maar in het algemeen aan dingen zoals de toegenomen aandacht voor duurzaamheid in alle facetten (hergebruik, energie, smart buildings etc.), de toepassing van Internationale Sociale Voorwaarden (ISV) of de regelgeving zoals de Aanbestedingswet. De wijze van ontwerpen en bouwen wijzigt ook. Er wordt steeds meer gemodelleerd via BIM. De ICT neemt in steeds meer/bijna alle processen een prominente rol in; de technische eisen worden ook steeds geavanceerder, specialistisch en meer geïntegreerd. Daarbij eist de politiek dat de beheersing van projecten transparanter en beter wordt. Tijd, geld en kwaliteit moeten goed in de hand worden gehouden en behoeven meer nadruk om faal- en herstellkosten te beperken en om de klant- en opdrachtgeverstevredenheid een positieve impuls te geven.

Onze projecten worden hierdoor in toenemende mate gekenmerkt door interacties met en impact op onszelf en onze omgeving. Opdrachtnemers krijgen met andere types eisen van het RVB en de opdrachtgevers binnen de overheid in het algemeen te maken. Daarbij zal van het RVB en dus ook van de projecten die het RVB doet in toenemende mate worden verwacht dat mogelijkheden om maatschappelijke meerwaarde te bereiken worden gezocht en benut, onder meer door een gebiedsgerichte aanpak.

Deze ontwikkelingen gaan parallel met interne ontwikkeling op onze vakgebieden. Waar liggen kansen en beperkingen met betrekking tot de rol van projectmanagers, technisch managers en contractmanagers? Projectmanagement is allang geen technisch vak meer; contractmanagement vraagt meer dan een juridische achtergrond en met alleen technisch advies kun je als technisch manager niet meer uit de voeten in een project van nu. En hoe de kwaliteit van een project te beheersen? De inzet van een manager projectbeheersing kan veel positieve bijdragen leveren aan modern projectmanagement.

Dit moet ook worden gezien tegen de achtergrond dat het RVB nu geen eenduidige methode van managen van projecten heeft. Dat leidt tot onduidelijke rol- en taakverdelingen.

De hoeveelheid belangen en de complexiteit ervan rond onze projecten vraagt ook steeds vaker een brede(re integrale) afweging. En het nemen van integrale besluiten kan alleen effectief in een omgeving die dat stimuleert.

De verbreding aan de buitenkant gaat daarom parallel met een ontwikkeling aan de binnenkant. En er is sprake van (wederzijdse) beïnvloeding.

2. Doorleefde werkwijze

Deze ontwikkelingen vragen om een passende werkwijze van projectmanagement; bij voorkeur één met bewezen kwaliteiten in de praktijk. Het vraagt een werkwijze

die ruimte geeft en maakt voor de afweging van veel verschillende belangen en waarmee de projectdoelstellingen kunnen worden gerealiseerd. IPM (Integraal Project Management) is een beproefd middel om te voldoen aan de eisen die aan modern projectmanagement worden gesteld.

Implementatie van IPM binnen het RVB beoogt ook eenduidigheid te brengen in de wijze waarop wij onze projecten managen.

IPM moet ons ondersteunen in het goed beheersen van onze projecten, waarbij een gezamenlijke afweging van belangen ook leidt tot gedeelde doelstellingen.

Herkenbaarheid en uniformiteit in aansturing en begrippen is transparanter naar buiten toe. Intern geeft het (meer) mogelijkheden om mensen in te zetten op waar ze goed in zijn en wat ze leuk vinden.

Met behulp van IPM krijgt de "zachte kant" van projectmanagement meer aandacht. IPM wordt al gebruikt door – publieke – opdrachtgevers zoals Rijkswaterstaat, ProRail, diverse gemeenten, energienetbeheerders en waterschappen. Andere opdrachtgevers zijn bezig IPM te implementeren of overwegen dit.

De wijze waarop IPM bij Rijkswaterstaat (RWS) is geïmplementeerd, is vastgelegd in boekvorm. Dat boekje¹ is ook door het RVB gebruikt als inspiratiebron en referentiekader. Het biedt een presentatie van IPM in een notendop. En het bevat ook de nodige voorbeeldsituaties die voor het RVB herkenbaar zijn. In dit RVB-kader (2e versie) komen meerdere citaten en verwijzingen voor. Het boekje van RWS is digitaal beschikbaar op de [startpagina IPM](#) op het Rijksportaal.

3. Keuze DT in relatie tot SCB

Het Directieteam (DT) van het RVB heeft in december 2017 op basis van de sourcingsafweging besloten tot ontwikkeling van het IPM-samenwerkingsmodel bij het RVB. In een workshop 'sourcing' van 26 september 2017 was daartoe al een toekomstbeeld geformuleerd over de sourcing van de taakvelden projectmanagement, projectbeheersing en contractmanagement in samenhang met de taakvelden projectmanagement en technisch management en de rol van lead auditor. Vanuit het toepassen van systeemgerichte contractbeheersing² (SCB) is bij het Rijksvastgoedbedrijf al enige ervaring opgedaan met de IPM-rollen.

4. Kansen en risico's

Een goed functionerend IPM biedt het RVB de kans om professioneel en effectief om te gaan met projecten in een veranderende omgeving. Het is in ieder geval een model dat voldoende aanknopingspunten biedt om bekende en nieuwe issues zo effectief mogelijk op te pakken met integraal projectmanagement. Bij alle te maken afwegingen is geborgd dat in principe geen invalshoeken worden "vergeten". Immers afwegingen en besluiten zijn altijd gewogen vanuit de optiek van project-, technisch-, contract- en omgevingsmanagement naast projectbeheersingsaspecten, risico's etc. Het kernbegrip dat daarbij past is *gezamenlijk*.

¹ "De kracht van een driehoek", Freek Wermer

² SCB is een risico gestuurde methode van contractmanagement die zich richt op het kwaliteitsmanagementsysteem van de opdrachtnemer en de achterliggende processen. Zie het RVB [Kader SCB](#) dat deze uniforme werkwijze beschrijft.

Of met de woorden van Rijkswaterstaat: IPM benadrukt vooral het integrale karakter, dat bij infrastructuurprojecten zo essentieel is om belangen af te wegen. IPM doet ook recht aan de belangrijkste elementen bij het tot stand komen van die projecten: transparante beheersing, het betrekken van omgevingspartijen, de technische aspecten en de wijze van inschakelen en beheerst samenwerken met de markt.

Als belangrijkste risico's bij het werken met IPM worden twee punten benoemd³:

1. We krijgen de bemensing van de IPM rollen niet voor elkaar (kwalitatief en/of kwantitatief);
2. Binnen de IPM-teams vallen we (deels) terug op "oud gedrag".

Als deze risico's zich daadwerkelijk gaan voordoen, zal IPM niet functioneren zoals we dat bedoelen. Mogelijk zijn dan niet alle projectbeslissingen transparant. Of het gebeurt ons dat we beslissingen nemen die (bijvoorbeeld) misschien wel financieel te verdedigen zijn, maar waarbij qua klanttevredenheid een minder goede prestatie wordt geleverd; of dat we een beslissing nemen die voor de omgeving inderdaad wel optimaal uitpakt, maar die ons technisch voor een haast onmogelijke (en wellicht ook dure of voor de klant onprettige) oplossing plaatst. Etc.

³ Hier wordt alleen bedoeld op risico's bij het werken met IPM (er zijn er vast nog meer); nadrukkelijk gaat dit niet over implementatierisico's; daar zijn andere documenten voor.

Hoofdstuk 2 Wat is IPM?

1. Introductie

In dit hoofdstuk wordt uitgelegd wat IPM is. Daarbij wordt gebruik gemaakt van het boek van Freek Wermer. Voor een volledige uiteenzetting van hoe IPM bij RWS is ingevuld, wordt naar dat boek verwezen. In dit hoofdstuk wordt IPM op hoofdlijnen weergegeven. De invulling van IPM bij het RVB volgt in hoofdstuk 3.

IPM bestaat in drie onderdelen. Het is belangrijk om die goed te onderscheiden:

1. Het IPM-gedachtegoed,
2. Het IPM-model,
3. De IPM rollen.

Het gedachtegoed, het model en de rollen zijn onlosmakelijk van elkaar en vormen een samenhang. Als in een concrete situatie het model of de rol geen houvast biedt, kan bijvoorbeeld worden teruggevallen op het gedachtegoed. Ze vergen alle drie aandacht, niet alleen bij de implementatie, dat ook, maar zeker ook bij het concreet functioneren in projecten.

2. Gedachtegoed IPM

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

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

Hierbij wordt een risico gestuurde werkwijze gevolgd, die vanaf de start van de opdracht tot en met de contractuitvoering het bereiken van de doelen binnen de gestelde kaders centraal stelt inclusief het beheersen van de risico's en processen die deze beïnvloeden.

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

Het IPM-gedachtegoed beoogt met die risicobenadering een goede onderlinge afstemming en samenwerking in het IPM-team te bevorderen. De IPM-rolhouders zijn zich bewust van hun taken en verantwoordelijkheden daarin en maken mogelijke raakvlakken en spanningen daartussen zo vroeg mogelijk expliciet, bedoeld om er als team uit te komen.

Er wordt geen besluit genomen voordat alle argumenten bekend en gezamenlijk gewogen zijn binnen het IPM-team, rekening houdend met risico's en kansen. Ieders

inbreng is van belang voor het bereiken van het eindresultaat.

Iedereen binnen het IPM-team deelt dus informatie, kennis en risico's. De projectmanagementverantwoordelijkheid wordt gezamenlijk gedragen. In de uitzonderlijke situatie dat een IPM-team niet tot een gezamenlijk besluit komt, is de projectmanager wel de eindverantwoordelijke die een doorslaggevend besluit kan nemen eventueel in overleg en afstemming met de voor het project verantwoordelijke lijnmanager.

Het gedachtegoed kent een paar kernbegrippen: maatwerk, samen, integraal, delen, gelijkwaardig, risico gestuurd. Het vraagt van alle teamleden betrokkenheid op het geheel, focus op het project met ál zijn belangen en verantwoordelijkheidsgevoel voor het teamproduct.

Samengevat is het gedachtegoed:

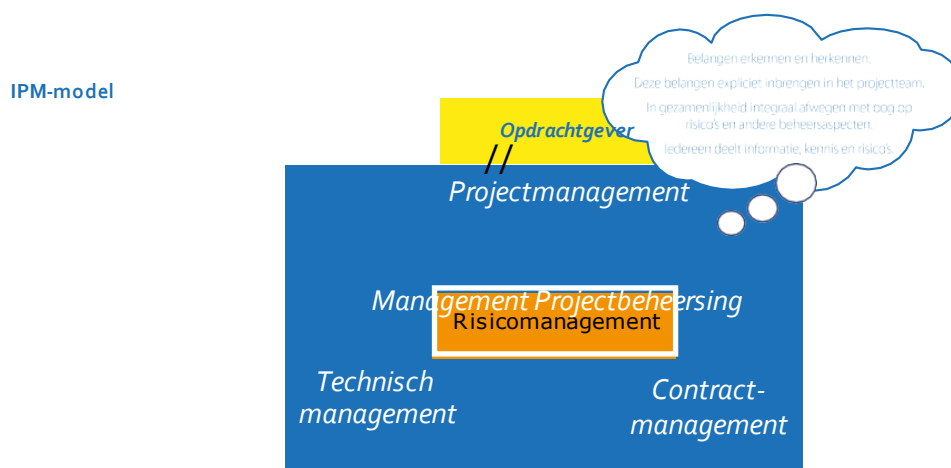
- Belangen erkennen en herkennen.
- Deze belangen expliciet inbrengen in het IPM-team.
- In gezamenlijkheid de belangen integraal afwegen, met oog voor risico's op alle andere beheers aspecten.
- Iedereen deelt informatie, kennis en risico's.

3. Het model

Het gedachtegoed van IPM heeft geleid tot het IPM-model. Het model zoals dit wordt gehanteerd bij o.a. RWS is te vinden in het eerdergenoemde boekje "De kracht van een driehoek"(par. 2.2 en 2.3).

Risicomanagement is het kloppend hart van het IPM-model. Dit is niet voor niets zo. Risicosturing en risico-afwegingen zijn immers bepalend. Risicomanagement wordt ook wel gezien als de ruggengraat van IPM. En in plaats van hart of ruggengraat kun je ook andere vitale lichaamsdelen ter vergelijking aanvoeren. De boodschap is dat IPM niet uitvoerbaar is zonder risicomanagement. Want dan leidt IPM alleen maar af van de inhoud en wordt het synoniem voor langdurige polderdiscussies. Risicomanagement is het instrument dat een inhoudsvol en effectief Integraal Project Management mogelijk maakt. Ieder aandachtsgebied (bijvoorbeeld contractmanagement, technisch management, enz.) levert een bijdrage aan dit risicomanagement door tijdens het project de kans op ongewenste gebeurtenissen te bepalen en te kwantificeren.

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



Om IPM te symboliseren is op grond van deze figuur wel de vorm van een driehoek gekozen. Die is zichtbaar in bovenstaande figuur als je denkbeeldig de vier rollen met elkaar verbindt. Ze werken als IPM-team onderling intensief samen naar de optimale integrale oplossing. In hoofdstuk 3 wordt de driehoek voor het RVB gepresenteerd.

IPM is een samenwerkingsmodel. Uitgangspunt is dat elke rol gelijkwaardig is. De gelijkwaardigheid is zowel belangrijk vanwege de spanning tussen belangen als vanwege de gewenste samenwerking. Alleen bij gelijkwaardigheid is het namelijk mogelijk om belangen in alle objectiviteit af te wegen. Slechts in uitzonderingsgevallen wordt deze gelijkwaardigheid doorbroken. Kan het IPM-team – na intensieve uitwisseling van belangen en argumenten en met gebruik van een risicoafweging – geen eensluidende richting kiezen? Dan is het de projectmanager die in het kader van zijn/haar eindverantwoordelijkheid de knoop doorhakt.

Ieders inbreng vanuit de projectorganisatie is van belang voor het bereiken van het eindresultaat. De IPM-rollen die in het IPM-team zitten hebben, zeker bij grote, complexe projecten, ook de beschikking over een 'eigen' team met speciale expertise op het terrein van contractmanagement, technisch management of management projectbeheersing.

4. De rollen

Het **projectmanagement** is primair eindverantwoordelijk voor het bereiken van het projectresultaat en staat om die reden bovenaan in de driehoek. Dat doet aan de gelijkwaardigheid van de rollen niets af. Als IPM goed wordt toegepast zou zich slechts bij hoge uitzondering de situatie kunnen voordoen dat het IPM-team er niet uitkomt. Dan moet iemand de knoop doorhakken. Projectmanagement is gelieerd aan de maatschappelijke omgeving.

Onder **contractmanagement** valt niet alleen de aanbesteding van het project in de markt, maar ook de gehele inkoopstrategie. Contractmanagement is direct gelieerd aan de markt en marktpartijen.

Technisch management houdt zich bezig met het gewenste technische resultaat. Onder **management projectbeheersing** worden alle onderdelen van de

projectbeheersing beoogd: tijd/planning, financiën/budget, scope- en wijzigingenbeheer, kwaliteit, documentatie/informatie.

De uitgebreide weergave van de rollen is opgenomen in bijlage 1. Daar zijn de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de rollen uitgebreider beschreven. Per rol zijn daarbij ook de competenties en vaardigheden beschreven voor zo ver ze onderscheidend zijn voor die rollen.

Er zijn ook competenties en vaardigheden die van toepassing zijn op elke IPM rol. Die worden hieronder aangegeven⁴:

- Besluiten nemen
- Doorzettingsvermogen
- Mondelinge uitdrukkingsvaardigheid
- Samenwerken
- Plannen en organiseren
- Voortgangscntrole
- Zelfontwikkeling

⁴ Uiteraard zijn deze competenties ook relevant in projecten waar geen IPM wordt toegepast. Maar werken met IPM doet een extra beroep op juist deze competenties.

Hoofdstuk 3 IPM bij het RVB

PM: Dit hoofdstuk is nog niet volledig ingevuld. Op grond van de ervaringen, de nog lopende onderzoeken en studies etc. zal dit hoofdstuk in de loop van de tijd worden gecompleteerd. Daar waar we nu al weten dat straks informatie geboden wordt is de tekst alvast grijs gearceerd.

1. Inleiding

In de voorgaande hoofdstukken is veel informatie over IPM verstrekt. Dat was nog niet allemaal toegesneden op IPM bij het RVB. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op een aantal onderwerpen die voor het RVB van belang zijn en waarin keuzes zijn gemaakt. De redenen waarom we bij het RVB IPM implementeren zijn toegelicht in hoofdstuk 1. Als inleidende opmerking bij dit hoofdstuk wordt nog onder de aandacht gebracht dat het samenwerkingsmodel IPM het gestructureerd samenwerken in onze projecten beoogt te bevorderen. Tevens geeft het richting aan de organisatie om de organisatorische kaders te scheppen waarbinnen IPM-teams kunnen functioneren.

2. IPM bij het RVB

MODEL

In hoofdstuk 2 is het IPM-model in het algemeen gepresenteerd. De presentatie van het model in een figuur liet al de contouren van een driehoek zien. Op de drie hoeken stonden respectievelijk de projectmanager, de contractmanager en de technisch manager. De manager projectbeheersing stond centraal midden in de driehoek. In de onderstaande driehoek is dat echt als een driehoek zichtbaar gemaakt (de blauwe driehoek).

De projectmanager vervult bij het RVB tevens de rol van omgevingsmanager. Indien we in uitzonderlijke gevallen echt de IPM-rol van omgevingsmanager binnen een project willen invullen, dan is dat uiteraard mogelijk.

Onderstaande figuur geeft aan hoe we IPM plaatsen binnen de context van het RVB, uitgaande van de inmiddels bekende en herkenbare driehoek.

De RVB-invulling van het IPM wordt als volgt zichtbaar gemaakt:



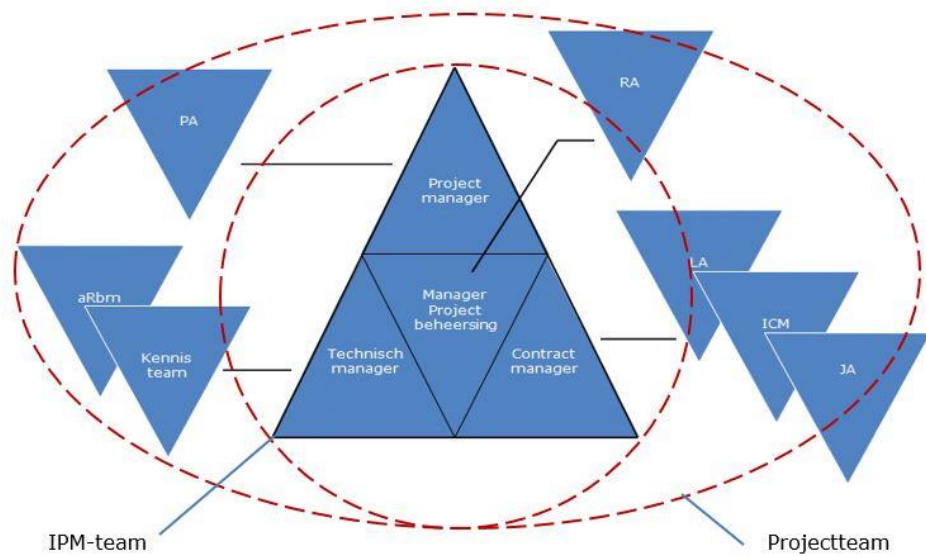
Als toelichting het volgende:

- De projectmanager, de technisch manager en de contractmanager zitten in de hoeken en hebben directe relaties met elkaar tijdens het proces. De manager projectbeheersing raakt alle rollen. De projectmanager is eindverantwoordelijk en staat boven alle rollen wanneer geen consensus wordt bereikt.
- Voor het dagelijkse spraakgebruik is besloten dat het team waarin de vier rollen zijn vertegenwoordigd (de PM, de TM, de CM en de MPB) het IPM-team heet.
- Essentieel is dat alle rolhouders zich het IPM-gedachtegoed eigen hebben gemaakt. Er moet voldoende kennis van het model zijn, zowel van de praktische toepasbaarheid als van de interacties tussen de rollen onderling en in relatie tot de omgeving van het project.
- Voor een effectieve invulling van IPM is het van belang dat het hele IPM-team de scope van het project kent en op identieke wijze interpreteert. Het transparant met elkaar delen van de verschillende belangen en van de projectscope zien we als randvoorwaarden voor projectsucces (en processucces).
- De bovenste (rode) cirkel geeft de omgeving van het project aan met de (gemandateerd of gedelegeerd) opdrachtgever van de gebruikers, de stuurgroep van het project en overige stakeholders, waaronder de complexe interne organisatie (Directie VB -assetmanagement, objectmanagement-, Control, DT en/of MT, sectie communicatie, etc.). Maar ook externe stakeholders in de omgeving van het project, zoals overheden, verhuurders, bewoners, etc.
- In de rechtercirkel staat de markt met de opdrachtnemer dan wel andere betrokken contractpartijen. Deze punt van de driehoek is tevens ook het eerste contactpunt voor opdrachtnemers. Binnen deze cirkel functioneert ook de lead auditor. Die is geen lid van het IPM-team, maar toetst in opdracht van de contractmanager de (processen en/of documenten van de) opdrachtnemer. De technische en architectonische kwaliteit staan in de linke cirkel. Dat is het taakveld van de technisch manager. Inschakeling van het atelier Rijksbouwmeester loopt eveneens via het technisch team/de technisch manager.
- De (gele) cirkel in het midden is het domein van de manager projectbeheersing met zijn/haar processen. Door de manager projectbeheersing worden beheersactiviteiten geïnitieerd, gestuurd of gefaciliteerd, uiteenlopend van het risicomanagement in het project tot het vaststellen van de proceseisen voor de opdrachtnemer (samen met inkoopadviseur) en de totstandkoming van ramingen.

ROLLEN EN TEAMS

Iedere rolhouder van een taakveld is als lid van het IPM-team eindverantwoordelijk voor het deel van de output dat vanuit zijn taakveld wordt geleverd. De rolhouders zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het project. Achter een rolhouder kan een team staan dat gemanaged moet worden door de betreffende rol. In de visualisering van het model is dat niet weergegeven. Dat zal vrijwel altijd het geval zijn bij een technisch team achter de technisch manager. Verder heeft iedere rol een ander en bijpassend accent rond het project, bijvoorbeeld een omgevingsmanager achter een projectmanager en een inkoopadviseur achter een contractmanager.

In de onderstaande figuur is dit aspect van het IPM-model in beeld gebracht. Naast het IPM-team van 4 personen is er sprake van een projectteam dat ook uit alle andere betrokkenen bestaat. Dat is in de onderstaande figuur ook aangegeven.

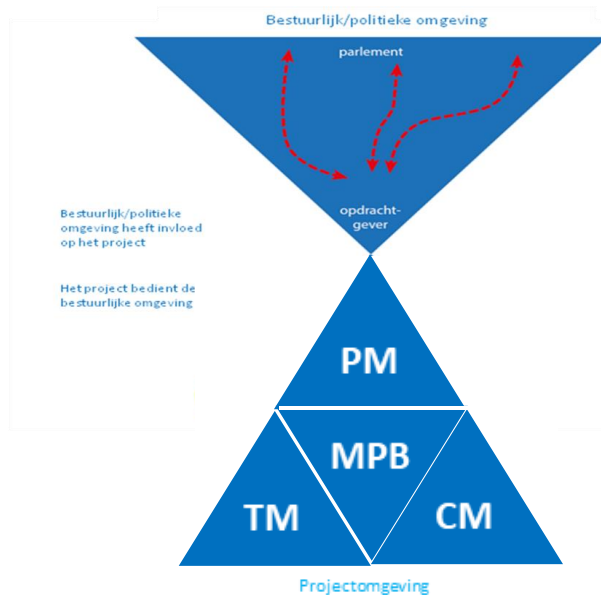


IPM-model met ondersteunende rollen ⁵

Met name de bijlagen gaan heel uitgebreid in op randvoorwaarden, rolbeschrijvingen en raakvlakken. Voor het goed functioneren van IPM is het belangrijk daarvan kennis te nemen. Het geeft een standaard aan. Daarbij heeft elk project unieke kenmerken, zodat enig maatwerk en gezond verstand altijd belangrijk zijn.

CONTEXT

Het IPM-team zoals dat binnen het RVB functioneert, werkt altijd aan projecten in een context. Die omgeving heeft invloed op het project. In de onderstaande figuur is dat inzichtelijk gemaakt.



⁵ Deze figuur is een voorbeeld en is qua benamingen niet volledig.

In deze figuur is IPM weergegeven in relatie tot de politiek/bestuurlijke projectomgeving. De bestuurlijke omgeving van het project kan als een – vanwege de weerbaarheid – veel grotere, omgekeerde driehoek worden gesymboliseerd. Waarbij de opdrachtgever in de onderste punt van de bovenste driehoek zit. De interactie tussen de projectmanager in de IPM-driehoek en de opdrachtgever in de driehoek daarboven, wordt gesymboliseerd door het raakvlak van de twee driehoeken. De relatie tussen en het samenspel van projectmanager en opdrachtgever zijn van groot belang en wordt beïnvloed door de gehele omgeving van het project. Zij zullen altijd alert moeten zijn op de weerbaarheid en invloeden uit de (bestuurlijke) omgeving.

Op dat snijvlak heeft ook de voor het projectverantwoordelijke lijnmanager een rol. Veelal is dat de lijnmanager van de projectmanager (sectiehoofd afdelingen projecten). Deze lijnmanager voert ook de projectvoortgangsgesprekken (PVG's) Daarnaast is deze lijnmanager vrijwel altijd de RVB-vertegenwoordiger in de stuurgroep. Uiteraard gaat dat in nauwe samenwerking met het IPM-team. In sommige projecten zullen hogere (lijn)managementniveaus het RVB vertegenwoordigen.

NB In de volgende versie van het Kader wordt de term opdrachtgever nog verder uitgewerkt. Onderscheid aanbrengen tussen de begrippen klant, opdrachtgever, gebruiker. Voor een optimale samenwerking met de omgeving, moet helder zijn wat wiens rol is. De termen klant, opdrachtgever en gebruiker lopen in de praktijk in onze projecten soms wat door elkaar. Het is voor een goed functionerend IPM-team cruciaal dat men goed in beeld heeft wie welke rol heeft.

3. Inregeling van IPM bij het RVB⁶

Om IPM bij het RVB effectief in te regelen met voldoende commitment en gepaste aandacht zijn vier (deels tijdelijke) platforms ingericht, bestaande uit één of meerdere personen. Die ervoor zorgen dat IPM goed ingeregeld wordt in de organisatie. "Goed" houdt daarbij naast "effectief" ook in de inhoudelijke en bestuurlijke borging van IPM.

De vier platforms zijn:

1. Een sponsor (directeur T&P) en een aantal ambassadeurs (driehoeks MT).

We verwachten van hen de communicatie vanuit het MT T&P m.b.t. IPM, het commitment hebben voor doorontwikkeling IPM en benadrukken van het belang. Een sponsor / ambassadeur zijn dus, met stuurkracht en mandaat; tevens escalatieniveau voor de IPM-board (zie onder).

Zij geven daarnaast aandacht aan de beleving van onze medewerkers en steunen ze daadwerkelijk bij de verandering die we van ze vragen. Alleen met een breed draagvlak in de organisatie gaan we de verandering tot een succes maken.

2. IPM Board

Een dedicated team (tijdelijk), gericht op de implementatie van IPM. Zij zorgen dat IPM verder doorontwikkeld wordt (rapportage aan MT T&P) en goed wordt toegepast. De IPM-board agendeert zaken op het gebied van samenwerken, cultuur en draagvlak die de implementatie versterken. De

⁶ Deze paragraaf is nog onderwerp van besluitvorming

IPM-board biedt ook ondersteuning richting sectiehoofden bij de ontwikkeling van personeel. Daarnaast adviseert de Board het T&P Pre-Projectenberaad over het toepassen van IPM. De Board stuurt op stabiele IPM-teams. Escalatie zonodig naar sponsor en ambassadeurs. De Board wordt in principe bemenst door sectiehoofden van betrokken afdelingen.

3. IPM Desk (ondersteuning)

Mensen vanuit de expertiseteams aangevuld met ondersteuning van specialisten op het gebied van opleiden en/of kennismanagement, trainingen en opleidingen gaan de IPM Desk vormen en kunnen de medewerkers in de IPM-teams daarin ondersteunen. Aandachtsgebieden van de Desk zijn:

- RVB kader IPM (versie 2 naar x)
- Inhoud en kennis beheren en actief verspreiden
- Coaching en opleidingen organiseren
- Beheren en ondersteunen kwantiteit en kwaliteit basis IPM
- Aanbod expertise op de rollen en samenwerking
- Interne communicatie, PVG
- Productontwikkeling: Standaard PSU, PFU en voorafgaand hierop specifiek voor het IPM-Team TSU en TFU
- Ontwikkelen van benodigde opleidingen en opzetten structurele kennislijn IPM.

4. Pré-projectenberaad (bestaand overleg)

Het bestaande T&P pre-projectenberaad wordt gebruikt voor het beschikbaar stellen van capaciteit bij het toepassen van IPM op basis van de projectbrief en advies IPM-board. Het T&P pre-projectenberaad is verantwoordelijk voor het beschikbaar stellen van capaciteit ten behoeve van IPM-teams.

De rollen CM en MPB zijn ook in het T&P pre-projectenberaad vertegenwoordigd en nemen deel aan de besluitvorming. Op basis van de projectopdracht zal het besluit in samenwerking met de IPM-board in het T&P pre-projectenberaad bevestigd dan wel herzien worden.

4. Rolhouders in de afdelingen

De vier IPM-rolhouders krijgen (of houden) bij het RVB hun plaats binnen de betreffende afdelingen. Concreet betekent dat dat projectmanagers bij de afdelingen Projecten werken, contractmanagers bij ICM en technisch managers A&T. Managers Projectbeheersing worden in een separate sectie binnen de afdelingen Projecten ondergebracht. Contractmanagers zijn bij ICM al in een zelfstandige sectie ondergebracht. Bij A&T wordt onderzocht of technisch managers eveneens in een afzonderlijke sectie opgenomen kunnen worden.⁷ Uiteraard moet de flexibiliteit blijven bestaan om desgewenst (bijvoorbeeld) op een project een projectmanager in te zetten als contractmanager of een technisch manager als projectmanager etc.

Het MT T&P heeft besloten het IPM-model te implementeren als een rollenmodel. Als gevolg van implementatie van het IPM-model zullen dus geen functiebenamingen wijzigen of toegevoegd worden. Het gaat echt om rollen die project specifiek worden toegekend op basis van competenties en ervaring (voor zover beschikbaar).

⁷ Voor technisch managers en managers projectbeheersing moet het definitieve besluit nog genomen worden.

De rollen per project móeten belegd zijn. Er is onderscheid naar bijv. kleine of grote projecten, maar de organisatie mág het IPM-team niet op pad sturen met een vacature in één van de rolhouders. Ze moeten ingevuld zijn bij de start.

5. Rollen, verantwoordelijkheden

Er ligt een uitgebreide beschrijving van de taken en verantwoordelijkheden van de IPM-rollen (zie bijlage 1). Deze paragraaf geeft een samenhangend beeld van de sturingslijnen en verantwoordelijkheden van de IPM-rollen.

In één overzicht:

	PM	MPB	CM	TM
Verantwoordelijk voor	Integrale project resultaat	Beheer instrumenten	Contract Aansturing opdrachtnemer	Technische kwaliteit
Legt verantwoording af aan	stuurgroep voor het proj. verantw. lijnmanager IPM-team	IPM-team	IPM-team	IPM-team
HRM relatie met	Eigen lijnmanager	Eigen lijnmanager	Eigen lijnmanager	Eigen lijnmanager

- 1) Dit schema is een verduidelijking maar ook een versimpeling van de verantwoordelijkheden. Zie de rollenbeschrijvingen (in deze hoofdstukken en de bijlagen) voor meer detail en nuance.
- 2) Door expliciet te maken hoe de sturingslijnen lopen (wie aan wie verantwoording af legt) wordt duidelijk dat er één eindverantwoordelijke is voor het integrale projectresultaat. Dat is de projectmanager (IPV-er).
- 3) Omdat het IPM op basis van gelijkwaardigheid samenwerkt leggen alle teamleden verantwoording af aan elkaar.
- 4) Het IPM-team legt verantwoording af aan de projectverantwoordelijke lijnmanager.

6. Samenwerking

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

IPM is in essentie een samenwerkingsmodel. Samenwerken in projecten doen we als collegae in vastgoedprojecten al jaren. What's new in IPM? Nieuw is dat we binnen IPM de samenwerking als key factor zien en niet (meer) als (alleen maar) belangrijk. IPM zet in op maximale rolbetrokkenheid en gezamenlijke verantwoordelijkheid. Daarmee verschuift (het accent op) samenwerking van "hoe we het altijd al deden" naar "de aorta van ons project". Zonder een verschoven visie op samenwerken zal IPM niet meer dan de reeds gebruikelijke resultaten opleveren en wellicht zelfs ervaren worden als extra "belastend".

'De kwaliteit van de relatie bepaalt in hoge mate de kwaliteit van het resultaat'

Hieronder volgt op hoofdlijnen een beschrijving van het algemeen samen-gedrag dat bij IPM past. De leden van het IPM-team:

- maken belangen expliciet en het gezamenlijk belang wordt gezocht, verwoord en is leidend;
- vragen door tot ze zeker weten dat ze de ander begrijpen en voegen daarna pas hun eigen opvattingen, gedachten en ideeën toe;
- kiezen een besluitvormingsmethode die toepasselijk is bij de situatie en het doel dat ze willen bereiken;
- kennen de talenten en kwaliteiten van de anderen in het team en maken het spel van leiden en volgen toepasselijk door elkaar te gebruiken op basis van talenten en elkaar te ondersteunen daar waar de ander iets moet doen wat niet zijn of haar talent is;
- dagen zichzelf en de ander uit zich kwetsbaar op te stellen, uit te spreken wat er in henzelf en tussen mensen speelt en als anderen dat doen spreken zij hun waardering daarover uit;
- beschouwen verstoringen in de communicatie en relatie als waardevol omdat het momenten zijn om te onderzoeken en leren;
- spreken (ogenschijnlijke) tegenstellingen uit en gaan conflicten aan om ervoor te zorgen dat het team het juiste doet en als ze er niet uitkomen beslist de projectmanager, escaleren ze of zoeken ze advies;
- maken onderlinge verwachtingen expliciet bij uit te voeren taken of wanneer mensen gevraagd worden iets op zich te nemen.

Gedrag is iets wat we iemand zien doen of horen zeggen. Al het bovenstaande is zichtbaar in gedrag. Er is geen goed of fout gedrag. Bij gedrag gaat het altijd om toepasselijkheid. Is datgene wat ik doe juist; juist voor mij, de ander, de situatie en de bedoeling.

In Bijlage 3 zijn 'verbindende' agenda onderwerpen waar de IPM-rollen samen over afstemmen in overzichten per rol en fase opgenomen.

Hoe samenwerken in het IPM team?

Om een project succesvol te realiseren is het noodzakelijk de IPM team leden in gezamenlijkheid hun taken uitvoeren, de resultaten afstemmen, informatie delen en beslissingen nemen, kortom: 'goed samenwerken'. Samenwerken is noodzakelijk en een kritische succesfactor om te komen tot een integraal projectresultaat. IPM is in lijn met de marktvisie van het Rijksvastgoedbedrijf 'Samenwerken op basis van vertrouwen'. Deze marktvisie heeft betrekking op de inhoud van de samenwerking (taken en rollen, contractueel, financieel, procesmatig, kwalitatief, maatschappelijk en technisch) en de wijze van de samenwerking (houding en gedrag). Om projecten succesvol te laten verlopen, moeten beide kanten goed zijn ingericht. Zeker als een

IPM-team nog niet eerder met elkaar heeft gewerkt, kost het tijd, aandacht en energie om een professioneel samenwerkingsniveau te bereiken. En IPM toepassen in projecten zonder dat we alle aandacht en middelen geven aan een professioneel samenwerkingsniveau, is als fietsen op een fiets zonder ketting: je steekt alle energie in het fietsen, maar zonder ketting blijf je stil staan. Het resultaat is vermoeiend, tijdrovend en teleurstellend. Wij als RVB gaan IPM toepassen door tegelijk vól in te zetten op professionele samenwerking!

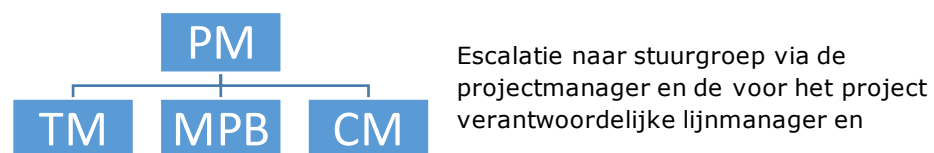
Het professionaliseren van de samenwerking binnen een IPM-team, hebben we zo concreet mogelijk gemaakt. In bijlage 4 is dat uitgewerkt. Daarbij is gebruikt gemaakt van vijf centrale thema's:

1. De collectieve ambitie: wat is het toekomstbeeld?
2. De organisatie: hoe verhouden de rollen zich tot elkaar en organiseren wij ons?
3. Interactie: hoe gaan we met elkaar om?
4. Context: hoe gaan we om met wat zich in onze omgeving voordoet?
5. Groei: hoe ontwikkelen we ons en hoe wordt dat ervaren?

Bijlage 4 gaat in zijn geheel over samenwerking. Het biedt een stukje theoretische beeldvorming, maar – belangrijker- het geeft tal van concrete acties en mogelijkheden om met soft skills aan de slag te gaan ter professionalisering van de samenwerking.

7. Escalaties

Samenwerking in het IPM-team vindt plaats op basis van de gelijkwaardigheid van de vier rollen. Dat moet ertoe leiden dat escalaties vanuit het IPM-team uitzonderingen zijn. Als er geëscaleerd zou moeten worden, is het model ook eenvoudig:

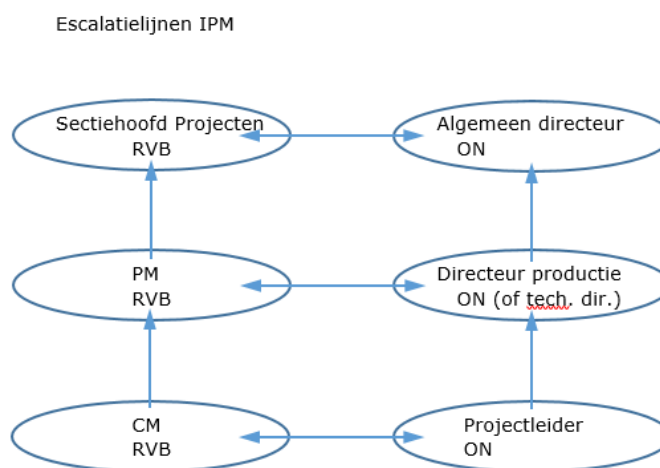


Uitgangspunten:

- In de basis is IPM een samenwerkingsmodel, bedoeld om alle GOTIK-aspecten en de risico's hiervan tijdens een projecten in beeld te krijgen, te houden en daar in goede samenhang op te sturen. Doel is dat geen van de GOTIK-aspecten en de risico's hiervan ondersneeuwt.
- De informatiestroom richting de stuurgroep loopt via de Projectmanager en de voor het project verantwoordelijke lijnmanager; daarmee is dat ook de escalatielijn voor het IPM-team. Inhoudelijke dilemma's moeten (uiteindelijk) dus altijd aan de stuurgroep voorgelegd worden.
- Een escalatie, specifiek over het onderling samenwerken en/of het functioneren van één van de IPM-leden loopt in eerste instantie via de projectmanager. Die heeft immers als taak de samenwerking te faciliteren

binnen het IPM-team. Lukt dat niet, of is de projectmanager zelf onderwerp van kritiek dan volgt escalatie naar de lijnmanager van het IPM-teamlid dat aangesproken wordt, niet naar de eigen lijnmanager. We kiezen voor een korte route.

Na gunning aan een opdrachtnemer krijgt escaleren nog een extra dimensie, te weten buiten de Rijksoverheid. Om dat in werkbare banen te leiden, wordt wel gebruik gemaakt van de onderstaande escalatieladder. De contractmanager is de counterpart van (de projectleider van) de opdrachtnemer en escaleert via de projectmanager.



8. Managementrollen

De IPM-rollen die het RVB toepast in de projecten worden benoemd als management rollen. Alleen de voor het project verantwoordelijke lijnmanager is echt (het woord zegt het al) een lijnmanager, een collega met een lijnverantwoordelijkheid. Uit dien hoofde passen bij hem/haar de volgende managementtaken in relatie tot IPM:

- Het houden van de PVG's;
- Vertegenwoordigen van het RVB in de stuurgroep;
- Escalationiveau;
- Resource manager van de projectmanager

De projectmanager, de technisch manager, de contractmanager en de manager projectbeheersing zijn geen lijnmanager en hebben geen lijnverantwoordelijkheid. We noemen de rollen manager, omdat ze alle vier projectmanagementtaken verrichten en – gezamenlijk – verantwoordelijk⁸ zijn voor:

- het realiseren van de opdracht;
- een goede raakvlakbeheersing tussen alle rollen;
- de juiste inhoudelijke inbreng bij agendaonderwerpen van het IPM-team door het betrekken van de persoon die deze expertise beheerst;

⁸ De projectmanagementverantwoordelijkheden zijn ook terug te vinden in: 'De kracht van een driehoek, praktijkervaringen met Integraal Projectmanagement (IPM)' van Freek Werner.

- het herkennen en signaleren van – waar nodig – de noodzaak van en/of behoefte aan veranderingen binnen het project. Denken zij dat veranderingen nodig zijn, dan doen ze hiertoe voorstellen;
- het overzien van kansen, risico's en consequenties op middellange en lange termijn;
- het met elkaar afstemmen en op basis daarvan nemen van de juiste besluiten en
- het geven van leiding aan een 'eigen' team van medewerkers, die vanuit hun expertise een bijdrage leveren aan het realiseren van het projectresultaat bij complexe projecten.

Alle vier de rollen vervullen zo een deelaspect van wat in de breedste zin van het woord projectmanagement heet.

De **projectmanager** stuurt zelf project gerelateerd de evt. deelprojecthouders en/of objectmanagers aan, maar ook de adviseurs t.b.v. omgevingsmanagement en vergunningen.

De **technisch manager** stuurt het technisch team aan, waarin de adviseurs op de verschillende vakgebieden zitten, naast indien van toepassing adviseurs op het gebied van VGI, atelier Rijksbouwmeester.

De **contractmanager** heeft een team om zich heen met de inkoopadviseur(s), experts, evt. adviseur JA.

De **manager projectbeheersing** stuurt een team deel aan waarin de kostenadviseurs, projectadministrateurs, PA zitten, die vanuit die hoedanigheid bijdragen aan het project.

9. Bedrijfsmiddelen IPM⁹

Vanuit het Project wordt het onderwerp 'bedrijfsmiddelen' nog nader ingevuld. Het inrichten van projectruimtes maakt daar onderdeel van uit.

Hoe om te gaan met TPAW?

10. Welke projecten?

Voor nu en op de kortere termijn zullen we ons vooral richten op het versterken van IPM bij SCB-projecten met geïntegreerde contracten. Als verbreding willen we ervaring gaan opdoen met IPM-teams op complexen en programma's. IPM-teams worden dan ingesteld op:

1. SCB-projecten (DB/DBM),
2. verbreding op enkele complexen en programma's,
3. Op kansrijke initiatieven.

We beperken de breedte om te borgen dat er ook echt op alle vier de rollen capaciteit en deskundigheid ontwikkeld kan worden.

11. Capaciteiten¹⁰

Vanuit het project wordt nagegaan of er rekening moet worden gehouden met capaciteitsissues. Vragen die daarbij worden gesteld zijn welke capaciteit IPM in de verschillende rollen vraagt. Hoe liggen die verhoudingen? Hoe past e.e.a. binnen onze afdelingen en –last but not least- levert het IPM-model capaciteit op?

⁹ PM; wordt nog ingevuld

¹⁰ Deze paragraaf zal later worden ingevuld.

12. Structuuronderzoek

Paragraaf t.z.t. invullen op grond van de rapportage van UBR.

13. Cultuuronderzoek

Paragraaf t.z.t. invullen op grond van de rapportage van UBR.

14. Pilots

Voor de uitwerking van IPM bij het RVB is gebruik gemaakt van opgedane kennis en ervaring in 13 pilotprojecten. Dat zijn 13 projecten in verschillende projectfasen geweest. Allemaal hadden ze als kenmerk dat systeemgerichte contractbeheersing wordt toegepast. In 2019 is met alle 13 teams een intake gehouden om af te stemmen hoe men in IPM staat. In 2020 is met elk IPM-team een evaluatiegesprek gehouden aan de hand van een vooraf opgestelde en ingevulde vragenlijst. De ervaringen, de lessen en de tips zijn meegenomen in de verdere ontwikkeling en implementatie van IPM bij het RVB.

15. Flexibele inrichting

In dit RVB Kader IPM is beschreven waarom IPM bij het RVB meerwaarde heeft en op welke wijze we IPM in onze organisatie "neerzetten". Daarnaast is het ook belangrijk om de nuanceringen aan te geven zodat IPM in projecten ook maatwerk is. Omdat veel projecten in enige mate maatwerk zijn. Bij de pilots zijn op dit gebied wat uitspraken gedaan, die misschien geen dichtgetimmerde waarheid zijn, maar die we als organisatie wel onderschrijven. Enkele voorbeelden:

- Help elkaar het project te realiseren. Staar je niet blind op de taken. Het is ook een kwestie van dingen organiseren, je moet het niet allemaal zelf doen.
- Andere rol aspecten in het IPM-team laten organiseren als in het team hier ruimte voor is, wees flexibel.
- Voldoende flexibiliteit inbouwen om vanuit competenties, kennis en ervaring bepaalde taken over te nemen.
- Graag kader en bijlagen gebruiken als richtlijn (ook de invulling van de rollen) en de definitieve invulling aan de IPM-teams overlaten.
- Vier de successen met elkaar en biedt ruimte voor het experiment.
- Verschillende rollen invullen afhankelijk van situatie / project moet mogelijk zijn (niet in hokjes denken).

Door dergelijke ideeën hier op te nemen, mag duidelijk zijn dat er ruimte is voor maatwerk. Projecten zijn anders; collega's zijn anders; opdrachtnemers zijn anders; dat zijn allemaal dingen die om IPM-maatwerk vragen.

16. Prince 2

Implementatie van IPM zal grotendeels vooruitlopen op de implementatie van Prince 2. Beiden zijn onafhankelijk van elkaar te implementeren. Het zijn geen elkaar uitsluitende methoden, maar ze kunnen elkaars werking wel bevorderen. En daarmee worden beiden voor het RVB van belang geacht. Vooral nog gaat de aandacht uit naar IPM; Prince 2 zal later worden ingevoegd.