

Auteur: Rene de Winter
Datum: 28-02-2018

Over de auteur:

René de Winter is PMO professional bij WIN. Vanaf het begin van zijn loopbaan is hij actief op het gebied van projectmatig werken. Eerst in de vastgoedsector, daarna in IT en nu is hij weer terug in de ruimtelijke projecten. Samen goed voor zo'n 10 jaar ervaring op het gebied van projectmanagement en PMO. Hij vloog de wereld rond om verschillende culturen te leren kennen. Nu is hij ingezet op de projectenafdeling PLUS bij Royal Schiphol Group.

Projectbeheersing bij....

De rol van projectbeheerser is onmisbaar in een projectorganisatie. Door een project beheersbaar te maken vergroot je de kans op succes. Het beheersbaar maken van een project raakt verschillende aspecten. Bijvoorbeeld financiën, risicomangement en changemanagement. Afhankelijk van de omgeving waarin het project wordt uitgevoerd wordt aan de aspecten een zwaarte toegekend.

Organisaties geven hun eigen invulling aan projectbeheersing. Rijkswaterstaat heeft hier bijvoorbeeld een heel duidelijke visie op en belegt de verantwoordelijkheid voor projectbeheersing expliciet bij de rol van manager projectbeheersing (MPB). Om kennis te nemen van verschillende soorten beheersing nam ik een kijkje in de keuken van drie verschillende organisaties: Woningcorporatie de Sleutels, Hoogheemraadschap van Rijnland en Ballast Nedam Parking. Hier ging ik op zoek naar wat kenmerkend is voor de omgeving waarin zij opereren en wat voor invloed dat heeft op de projectbeheersing.

De Volkshuisvester

Nicole de Vrij is gebiedsontwikkelaar bij Woningcorporatie De Sleutels. De belangrijkste sociale volkshuisvester in omgeving Leiden. Nicole heeft bijna 14 jaar ervaring op het gebied van projectmanagement in de woningbouw. Nu richt zij zich met name op nieuwbouw,

herstructurering en grote onderhoudsprojecten. Nicole opereert in een omgeving die zich kenmerkt door inspraak, regelgeving en toezicht.

"Wij hebben een opgave om betaalbare huurwoningen beschikbaar te stellen voor mensen met weinig kansen op de woningmarkt. Wij zijn een non-profit organisatie en hebben een ambitieuze doelstelling voor duurzaamheid."

Er zijn weinig corporaties die de rol "projectbeheerser" kennen. Zo ook bij de Sleutels. De taken die bij deze rol horen zijn deels toebedeeld aan de projectmanager en de financieel en business controller. Er is dan ook specialistische kennis nodig voor met name de beheersing op het financiële aspect. In de financiële rapportage wordt bijvoorbeeld een splitsing gemaakt tussen kosten die wel of niet 'DAEB' zijn. Dit staat voor Diensten van Algemeen Economisch Belang. Ook wordt er gesplitst in investeringen (lange termijn) en kosten die in één maal worden gemaakt. Dit komt voort uit wetgeving en heeft bijvoorbeeld invloed op het rentepercentage voor geleend geld.

De Sleutels kent wel een functie die project support officer genoemd zou kunnen worden (PSO). De PSO houdt bijvoorbeeld de projectadministratie bij en doet de administratie rondom risicomangement. De PSO heeft echter geen verantwoordelijkheid op inhoud en heeft geen adviserende functie richting de projectmanager.

Het waterschap

Het Hoogheemraadschap van Rijnland werkt al een aantal jaren volgens het IPM-model (Integraal Project Management). Een model dat is ontwikkeld door Rijkswaterstaat en bij steeds meer, vaak technische, projecten wordt toegepast. Ik sprak met opdrachtgever Peter Knaapen en manager projectbeheersing Lodewijk Biemond. Rijnland werkt onder andere aan poldergemalen, kadeversterking en afvalwaterzuivering. Voorheen werden er zo'n 300 projecten los van elkaar gemanaged. Per project één projectleider. Bij de invoering van IPM werden projecten in 30 clusters ondergebracht. Aan ieder cluster is een IPM-team toegekend.



Hoogheemraadschap van
Rijnland

"IPM leent zicht goed voor onze omgeving. Wij hebben vaak met operationele en technische belangen te maken. Deze zijn soms tegenstrijdig. Doordat verantwoordelijkheden binnen IPM duidelijk zijn verdeeld worden de verschillende belangen goed afgewogen."

De projecten kennen veel stakeholders. Het hoogheemraadschap kent een ambtelijk en een bestuurlijke laag. Daarnaast hebben projecten vaak direct invloed op hun omgeving. Bijvoorbeeld omwonenden of agrariërs. Ook zijn de projecten heel zichtbaar en tastbaar.

Voor het 'managen' van deze stakeholders kent het IPM-model de rol van omgevingsmanager. Dit geeft de manager projectbeheersing de ruimte om te focussen op beheersing en juist dat aspect in het oog te houden. Als er vanuit een stakeholder een wijziging wordt aangevraagd zorgt de manager projectbeheersing dat de impact duidelijk is en het juiste besluitvormingsproces wordt gevolgd. Dit zorgt voor zorgvuldigheid en voorkomt dat er 'achteraf' ad-hoc besluiten goedgekeurd moeten worden.

Als we kijken naar de interne omgeving van Rijnland valt op dat de rol van opdrachtgever een fulltime functie is. Vaak zien we dat iemand dit 'erbij' doet wat kan leiden tot bijvoorbeeld veel wijzigingen gedurende het project. Bij Rijnland is dit dus niet zo. Lodewijk geeft aan dat door de hoge mate van professionaliteit bij de opdrachtgever van zijn projecten, de projecten beter beheersbaar zijn.

De aannemer

"Winst is uiteindelijk ons doel, als wij financieel niet gezond zijn hebben we geen bestaansrecht. Daar zijn we transparant over richting onze opdrachtgevers en deze vinden dat tegenwoordig heel normaal"

Danny Schermer is zijn loopbaan begonnen als werkvoorbereider van met name infra projecten. Nu is hij manager projectbeheersing en sinds kort werkzaam bij Ballast Nedam Parking (BNP). Deze business unit van Ballast Nedam voorziet in oplossingen op het gebied van parkeren. De focus ligt op modulair bouwen in met name Nederland. Zij zetten hun kennis hierover echter over de hele wereld in. Danny is op dit moment druk met de realisatie van een ondergrondse fietsenstalling in het centrum van Amsterdam. Laten we zeggen, niet de minst complexe omgeving!

"Kostenbewustzijn is voor iedereen binnen het project belangrijk" geeft Danny aan. Dit is dan ook doorgevoerd in de rollen en verantwoordelijkheden. Danny is als projectbeheerser niet verantwoordelijk voor de uitgaven. Dit is onderverdeeld binnen de vakgebieden, bijvoorbeeld: de ontwerpleider is verantwoordelijk voor het ontwerp-budget, de technisch manager voor het uitvoerings-budget. Danny is wel verantwoordelijk voor de tijdige en correcte facturatie aan de klant. Er gaat veel voorbereiding vooraf aan een facturatie. De aannemer dient aan te tonen dat de te factureren voortgang daadwerkelijk is gerealiseerd. Inkomsten en uitgaven komen in een systeem samen en de projectmanager beoordeelt de rapportage. Een weloverwogen samenspel om kostenbewustzijn te garanderen.



Kortom

De omgeving waarin een organisatie opereert heeft inderdaad invloed op de aanpak van projectbeheersing en de zwaartepunten hierbinnen. Ook de missie van een organisatie, het bestaansrecht, is hierop van invloed. Er zijn meerdere wegen naar een beheersbaar project. Het belangrijkste lijkt duidelijkheid over onder wiens verantwoording de verschillende aspecten van projectbeheersing vallen. Met name bij de Volkshuisvester en Aannemer valt niet het gehele aspect van projectbeheersing onder één rol. Toch lijken zij prima 'in control'.