



‘Spanning in managementteam is goed’

A2 Maastricht is vanuit de opdrachtgevers aangestuurd door het zelfstandige Projectbureau A2 Maastricht, dat hoofdzakelijk was bemest met mensen die waren gedetacheerd vanuit de gemeente Maastricht en Rijkswaterstaat. Het projectbureau voerde ongeveer halverwege de rit het IPM-model in, de manier van werken die Rijkswaterstaat altijd hanteert bij grote projecten. Volgens Peter Berden en Leo Kuepers, technisch en contractmanager bij het projectbureau, kwam er daardoor meer spanning in het managementteam. ‘En spanning is goed, want zo bevorder je dat er nog beter wordt samengewerkt en de belangen beter op elkaar worden afgestemd’.

Eerst een korte uitleg over het IPM-model. IPM staat voor Integraal Projectmanagement. Rijkswaterstaat onderscheidt in dit model vijf processen, die allemaal even belangrijk zijn om een project tot een goed eind te brengen: projectmanagement (waarborgen van kwaliteit, geld en tijd), risicobeheersing, omgevingsmanagement (goede relatie houden met de omgeving en belanghouders), technisch management (bewaken dat het project technisch goed wordt uitgevoerd) en contractmanagement (beheersen van het contract en de risico's tussen de opdrachtgever en de opdrachtnemer).

Elk proces heeft een gelijkwaardige positie in het managementteam dat een project aanstuurt. Aanvullend op het IPM-model identificeerde het Projectbureau A2 Maastricht communicatie als het zesde hoofdproces dat in het managementteam vertegenwoordigd diende te worden.

In het Projectbureau A2 Maastricht zaten zowel Peter Berden als Leo Kuepers in het managementteam. Peter neemt deel vanaf januari 2012 als technisch manager van de tunnel- en wegenbouw. Leo was tot eind 2016 contractmanager in het team. Vóór de invoering van het IPM-model was hij vanaf 2007 manager integrale gebiedsontwikkeling in het projectbureau. Naast Peter had het managementteam nog een tweede technisch manager, namelijk Ralph Jansen. Hij was verantwoordelijk voor de Verkeers- en TunnelTechnische Installaties bij A2 Maastricht (zie blz. 182).

Integraal projectmanagement, de gemiddelde lezer heeft zijn eerste gaap al moeten onderdrukken. Waarom was dit belangrijk bij A2 Maastricht?

Peter: 'Veel gegaapt is er niet in het managementteam, kan ik je verzekeren. In dit model word je gedwongen jouw ideeën en zorgen te delen met de andere managers in het team. Je kondigt iets aan, de ander zegt daar iets van omdat hij er bijvoorbeeld op zijn gebied last van heeft. Daar praat je over en dan kom je samen tot een oplossing waarbij alle belangen zijn gediend. Of beter gezegd: het belang van het hele project, want dat stond hier altijd voorop.'

Leo: 'Als je het in het managementteam niet met elkaar eens bent, probeer je te begrijpen van elkaar waarom je er anders over denkt. Dat is het goede van spanning in een team. De beste oplossingen komen uit een team waar spanning in zit. Is die er niet, dan werk je in de hand dat er boven in de organisatie een dictator komt. Dat is overigens bij A2 Maastricht nooit het geval geweest. Al vóór de invoering van het IPM-model werkten wij met een managementteam, alleen met andere functies. Zo was ik manager integrale gebiedsontwikkeling. We hadden die eigen invulling ook om uit te stralen dat A2 Maastricht een ander project was, met meer opdrachtgevers en een insteek op integrale gebiedsontwikkeling in plaats van alleen infrastructuur.'

Maar het ging toch juist om die integrale ontwikkeling? Kwam er met het IPM-model niet te veel nadruk op processen, modellen en afvinklijsten in plaats van op de integrale inhoud?

Leo: 'Dat risico bestaat wel met zo'n model. Extreem geredeneerd is de gedachte namelijk dat als je een autofabriek bouwt en die precies inricht volgens de bedachte processen, er vanzelf de goede auto's uitrollen. Het enige wat je nog doet, is zo nu en dan een steekproef houden om te controleren of het goed gaat. Overleggen met de autofabrikant is niet nodig, want met de processen heb je alles geregeld. Zo hebben we bij A2 Maastricht nooit geredeneerd. We zijn vóór en na de invoering van IPM op inhoud blijven sturen. Want de aannemer kan niks met alleen praten over onze processen, die moet gewoon beton en asfalt storten. Wij zijn

op elk moment intensief blijven samenwerken met de aannemer en wilden op de hoogte blijven van zijn worstelingen.' Peter: 'Dat kwam ook omdat dit project met een hoog abstractie-niveau in de markt is gezet. Een groot deel van het werk moest nog na de aanbesteding worden uitgevonden en ontworpen. Dat lukt alleen als je dicht naar de aannemer toe kruipt en gaat samenwerken. Dat is ook één van de sleutels van het succes van A2 Maastricht.'

Leo: 'Tegelijkertijd vond ik dat één van de moeilijkste dingen in het project. Nadat we een innovatief project op een innovatieve manier hadden aanbesteed, moesten we ook een innovatieve manier van samenwerken opzetten. En dan bedoel ik een echte samenwerking vanuit de grond van je hart, waarbij de opdrachtgever niet achterover leunt. Dat heeft in de begintijd de nodige hoofdbrekens gekost.'

Een opdrachtgever die niet achterover leunt; hebben jullie daar vanuit jullie eigen proces voorbeelden van?

Peter: 'Wij hadden hier voortdurend waarnemers en toezicht-houders rondlopen. Dat was destijds *not done* bij Rijkswaterstaat. Maar als je ziet wat zij allemaal in het werk buiten wegvangen; dat is gigantisch! Dan moet je denken aan het ontdekken van fouten die de aannemer niet ziet, maar ook zaken die ze voor de aannemer kunnen regelen zodat de kosten niet uit de hand lopen. Je ziet nu dat Rijkswaterstaat projecten weer meer op deze manier gaat inrichten en zich dus minder afzijdig opstelt. De goede ervaringen bij A2 Maastricht hebben daar zeker aan bijgedragen.'

Leo: 'Als contractmanager ben ik me met Ralph Jansen op een bepaald moment intensief gaan bemoeien met het VTTI-deel. Dat bleek weerbarstige materie. Toen zijn we heel drammerig bijna op de stoel van de aannemer gaan zitten. Ik vond dat na de beginfase met afstand de moeilijkste fase van het project en het heeft me het laatste jaar veel energie gekost. En als je me nu vraagt 'hoe kan het beter', kan ik je daar nog steeds geen antwoord op geven. Daar is het blijkbaar toch te gecompliceerd voor.'

Heeft het IPM-model niet voor minder slagkracht gezorgd?

Leo: 'Nee, maar dat heeft ook niks met het model te maken, maar met de mensen die in het team zitten en de mate waarin zij verantwoordelijkheid nemen. Dat is belangrijker dan welk model dan ook. Wij zijn van de oude stempel en voelden ons in dit project bijna hoofdelijk aansprakelijk voor het geheel. En omdat we vanuit de inhoud werkten, hebben we wel eens de grenzen opgezocht omdat we dat nodig vonden voor het project.'

Kun je daar een voorbeeld van geven?

Leo: 'Meteen in het begin waren we al bang dat het VTTI-deel later problemen zou opleveren. Samen met de aannemer vonden we het daarom een goed idee om op een gegeven moment niet meer vanaf één kant, maar vanaf twee kanten de tunnel op te bouwen. Daarmee konden we negen maanden tijdswinst boeken. Maar daarvoor moesten we bij onze eigen organisatie Rijkswaterstaat toestemming krijgen. Om zoiets voor elkaar te krijgen, moet je



Het VTTI-deel leverde de nodige hoofdbrekens op en is door een strakke planning en samenwerking tussen Projectbureau A2 Maastricht en Avenue2 tot een goed einde gebracht (2016).

de juiste aanpak weten te vinden bij de juiste mensen. Dat lukte omdat we dat vanuit een projectbureau deden waarin veel kennis en kunde was geconcentreerd.'

Peter: 'Waaruit maar blijkt hoe belangrijk het was dat we bij A2 Maastricht met een zelfstandig en sterk projectbureau hebben gewerkt. Je moet in zo'n project slagvaardig durven te opereren en soms verder durven te gaan dan de processen voorschrijven. In een zelfstandig projectbureau heb je daarvoor strikt formeel meer speelruimte dan binnen je eigen organisatie.'

Hoe kijken jullie nu terug op A2 Maastricht?

Peter: 'Als er twee mensen met een glas bier in de hand trots waren bij de openstelling, waren wij dat wel.'

Leo: 'En het was een succes van het hele team dat hier werkte en niet van het model dat we hanteerden. Ik heb me hier tien jaar lang met veel plezier het schompes gewerkt, al was ik het laatste jaar het project wel een beetje spuugzat met al dat gedoe rond de VTTI. Ik vrees dat ik me toen bij tijd en wijle wel eens wat lomp heb opgesteld.'