

Nieuwe opgaven, nieuwe kennis en kunde

In de kolommen van dit blad konden we onlangs optekenen dat

gebiedsontwikkeling inmiddels aan versie 3.0 toe is. Projectmanagement,

dat als vak al veel langer bestaat, maar na voorbereidende opleidingen

als Bouwkunde nog geen herkenbare structuur heeft, kan daarbij niet

achterblijven. Tenminste, als we een recente publicatie van de

Hogeschool Utrecht en Pro6Managers mogen geloven die onder die titel

is verschenen. Maar is er inderdaad sprake van een vak dat zich onder

druk van de nieuwe realiteit opnieuw moet uitvinden? Of is er veeleer

sprake van een evolutie? En wat is de rol van het onderwijs in dit

verband? Allemaal vragen die tijdens een rondetafelgesprek op diezelfde

Hogeschool aan de orde kwamen. Een verslag in drie blokken.

door **Kees de Graaf**

DE PUBLICATIE

Hogeschool Utrecht heeft afgelopen jaar met een groot aantal auteurs gewerkt aan het boek *Projectmanagement 3.0*. Het boek is tot stand gekomen als coproductie van Hogeschool Utrecht, PRO6Managers en Tineke Jacobs. Het boek is eind januari 2012 verschenen. De pdf van het boek is te vinden op <http://www.technologieeninnovatie.hu.nl/Data/News/Lancering%20Projectmanagement.aspx>. Een gedrukt exemplaar is aan te vragen bij daniëlle.snellenberg@hu.nl (zolang de voorraad strekt).

De veranderende context

De wereld is snel aan het veranderen. De nieuwe realiteit is geland in de vastgoedsector, al dan niet in de vorm van nieuwe hypes en voodoo's. Feit blijft dat partijen naarstig zoeken naar andere verdienmodellen, financieringsmogelijkheden, samenwerkingsconstructies. Hoe ziet het snel veranderende speelveld eruit?

Conclusie: er dienen zich nieuwe opgaven aan, die vragen om nieuwe oplossingen. Ketenvrelding, binnenstedelijk bouwen, andere vormen van opdrachtgeverschap – en dat alles tegen het decor van een krimpende economie.

Alfred van den Bosch: “De wereld waarin we werken verandert snel. Het gaat niet meer om ‘de een versus de ander’, maar om samen de taart op een goede manier te verdelen. Die taart wordt de komende jaren in een krimpende economie kleiner en niet groter; dan is het zaak om te delen en niet ten koste van de ander vooruit te willen komen. Niet in tegenstrijdigheden denken, maar in belangen – en hoe die samen te ballen. De urgentie is echt anders dan twintig jaar geleden, in een groeiemarkt. We moeten nu de verliezen delen en niet de winsten. Daarin moeten we echt stappen vooruit zetten.”

Robert-Jan van Bottenburg: “In de context gaat het steeds meer om samenwerken in de keten. Samen zoeken naar waarde en

integrale kwaliteit. Dat vergt een grote cultuuromslag. We gaan af van het traditionele verschil tussen opdrachtgever en aannemer en van de focus op de laagste prijs. En daarbij is ook nieuw dat de omgeving van een project steeds blijft veranderen, evenals de opgave die gesteld wordt. Dynamiek als de nieuwe constante.”

Peter Rubaij Bouman: “Opdrachtgevers gaan steeds meer voor de kern van de opgave. Kijk naar Rijkswaterstaat, lagere overheden, corporaties. Ze vragen zich af: waartoe zijn we op aarde? Tegelijkertijd wordt de genoemde keten steeds langer. Opdrachtgevers schuiven op tot en met het beheer, opdrachtnemers beraden zich hoe hiermee om te gaan.”

Chris Naus: “Bij ons is sprake van een proces van loslaten. Vroeger schreven we voor tot en met het boutje en moertje. Met die omslag hebben sommigen binnen Rijkswaterstaat nog wel moeite. Vroeger vroegen we een product, nu een dienst die bijvoorbeeld ‘zo min mogelijk stremmingen’ heet. Daarbij treedt ook een verschuiving in contractering op. Hoe gaan wij uitvragen en beoordelen? Dat moeten we samen met de markt ontwikkelen, in een open discussie.” Mascha van Vuuren: “Door de nieuwe werkelijkheid, context en markt veranderen opdrachtgevers en opdrachtnemers. De urgentie is vooral om dingen anders te gaan doen: schotten weghalen, opgaven veel integraler aanpakken, de voorfase verbinden

met de beheerfase. De taart wordt inderdaad kleiner, dan is het zaak om door horizontale en verticale samenwerking de kosten omlaag te brengen – met 10 tot 20 procent – en bouw tijden te verkorten met 30 tot 40 procent. Dat moeten wij gezamenlijk organiseren.”

Rubaij Bouman: “Veel bedrijven kunnen niet meekomen in de nieuwe tijd, hebben bijvoorbeeld moeite met de nieuwe contractvormen. De vraag is dan: onder

welke voorwaarden brengen we dat dan voor elkaar? Dat is een branche-brede vraag, veel meer dan alleen een projectmanagement-vraag.”

Bakker: “Er verandert heel veel tegelijk. De wereld van 2005 komt niet meer terug. De complexiteit van projecten in termen van techniek neemt toe. Tegelijkertijd hebben we ons laten meeslepen wat de juridisering van de markt betreft. Alles wordt reactionair opgelost: ‘er zijn meer

opzichters in de bouw nodig,’ wordt dan gezegd. Nee, dat is het paard achter de wagen spannen: de aannemer moet ervoor zorgen dat fouten worden voorkomen en wij moeten naar een model toe waarin wij daaraan proactief bijdragen.” Hans Wamelink: “Vroeger was er geld in overvloed en was er schaarste aan bouwproducten. Je kon je als partijen in de bouw veroorloven om fouten te maken. Die tijd is echt voorbij.”

Gevolgen voor de competenties van de projectmanager

De context verandert, het opdrachtgeverschap is in beweging: wat betekent dat voor de projectmanager? Welke eigenschappen worden van hem (of haar) verlangd? Moet hij overal tot in detail kennis van hebben? Of is een slimme generalist ook inzetbaar?

Conclusie: de projectmanager 3.0 is geen hard core technicus, maar moet wel een gesprek met technische disciplines goed kunnen voeren.

Maurice Bakker: “Ik maak me zorgen over het verlies aan technische kennis bij projectmanagers van nu. Het aantal mensen aan technische opleidingen neemt af. En dat terwijl de echte inhoudelijke kennis toch het vertrekpunt is. Prima dus dat een bedrijfskundige projectmanager wil worden, maar hij moet zich die kennis wel eigen willen maken. Anders heb je geen toegevoegde waarde.”

Yvonne Korver: “Dat betekent echter niet per se dat je een technicus hoeft te zijn. In de infrastructuur waarin wij werken, heb je met diverse disciplines te maken. Je kunt als persoon ook nooit alle technische expertise in huis hebben. Daarom is vooral belangrijk dat projectmanagers affiniteit met techniek hebben. Wat die affiniteit is, kun je proberen nader te definiëren.”

Rubaij Bouman: “In het verleden kon je door je ervaring als projectmanager ook heel ver komen. In deze nieuwe tijd moet je echt al veel meer weten van hoe voortbrengingsprocessen tot stand komen, hoe men samenwerkt in een netwerk. Dat is een ander niveau van kennis en inzicht.”

Naus: “Als je vraagt aan een gemiddelde bouwkundige: ‘Wat weet je van ICT?’, dan wordt oerverdovend stil.” Van den Bosch: “Je moet oppassen met wat je precies onder projectmanagement verstaat: het heeft ook kenmerken van een containerbegrip in zich. Ik kan me bijvoorbeeld voorstellen dat je hoe hoger je in de keten komt, hoe meer het om management-skills gaat. En hoe lager, richting de werkvloer, de technische kennis toch weer heel belangrijk wordt.”

Wamelink: “Er is dus nadrukkelijk geen sprake van één soort ‘projectmanagement 3.0’.” Van Bottenburg: “Het gaat er vooral om dat een projectmanager het inhoudelijke gesprek met anderen kan voeren. Ik hoef

geen *die hard*-bouwkundige in huis te hebben, mits hij maar wel begrijpt waar de ander het over heeft.”

Korver: “Het is de vraag of je alle kennis zelf in huis moet hebben. Kun je de kennis snel verwerven op het moment dat het nodig is? Als je weet dat je de volgende dag met een klant een ingewikkeld project gaat bespreken: ga het de avond van tevoren voorbereiden, google je een paar slagen in de rondte en dan weet je het ook. Verder is het toch vooral een vak van goed plannen en organiseren.”

Naus: “En zorg ervoor dat je je team om je heen zó samenstelt, dat je je snel en goed kunt laten informeren, indien nodig.”

‘Projectmanagement dreigt containerbegrip te worden’

Annemarie Slootweg: “Het gaat om kennis, vaardigheden en – heel belangrijk, dat vergeten we vaak – houding. Passie, affiniteit, hoe je het ook wilt noemen. Dat maakt het verschil. Een goede projectmanager weet dat hij niet allround vanaf het begin is: je moet het willen leren, door *lifelong learning*. Dat is vooral een kwestie van de goede *mind set*.” Van Vuuren: “De opgave is ook wel heel erg bepalend voor wat je aan een projectmanager mag vragen. In de infra is dat anders dan in de woningbouw bijvoorbeeld; ook de complexiteit van het project speelt een rol. Van belang is dat een projectmanager zijn tekortkomingen aanvult met goede teamleden.”

Naus: “Je moet goed problemen kunnen ontrafelen. Wij nemen allerlei disciplines

aan; niet per se mensen die projectmanagement als opleiding genoten hebben. Het gaat er vooral om: hebben mensen de belangstelling ervoor?”

Van Vuuren: “Traditioneel hebben mensen bij ons bedrijf een bouwkundige achtergrond. Ook wij nemen op dit moment vooral andere disciplines aan; mensen die op een andere manier tegen de omgeving aankijken. En daar zetten we vervolgens goede interne opleidingstrajecten tegenaan.”

Korver: “Een projectmanager moet gestructureerd kunnen werken. Iets in brokken uiteenrafelen en er vervolgens een compositie van maken. Daar kun je best mensen op jonge leeftijd op selecteren. Er zijn mensen die dat van nature al doen. Dan hoef je ze nog niet eens naar hun diploma te vragen.” Rubaij Bouman: “Kun je informatie managen naar de achterbannen, kun je een goede overlegstructuur opzetten: dat zijn kwaliteiten die je in huis moet hebben.”

Wamelink: “En een stuk *empowerment*: kun je mensen in beweging krijgen.” Van den Bosch: “Maak het ook niet moeilijker dan het is: een goede projectmanager zorgt ervoor dat het project op tijd en binnen budget klaar is. Die drive moet er van nature in zitten.”

Naus: “Fatsoenlijk kunnen samenwerken en mensen aanspreken op afspraken: dan heb je al heel veel gewonnen.”

Bakker: “Niet iedereen kan projectmanager worden, laten we daar ook eerlijk in zijn. De beste hebben entrepreneurachtige kwaliteiten, zij weten waar ze mee bezig zijn en waar ze heen gaan. En dat is niet aan te leren.”

Van den Bosch: “De volgende generatie denkt straks heel anders over deze thema’s die wij hier bespreken. Die zijn al veel meer gewend om te multitasken en te netwerken. Zij denken niet in hiërarchieën en harkjes.” >>

Gevolgen voor de opleidingen

Een goede projectmanager blijft zijn leven lang leren. Wat betekent dat voor de opleidingen? Wat is het basisniveau waarop zij een junior projectmanager af moeten leveren? En hoe groot is de kloof tussen theorie en praktijk?

Conclusie: sommigen zijn erg somber over de relatie tussen bedrijven en het onderwijs, anderen beweren echter dat de kloof wel degelijk te dichten is.

Rubaij Bouman: "De basis moet je op school leren. Maar vervolgens zou je – nationaal erkende – verdiepingsslagen in het vak projectmanagement moeten kunnen leren tijdens je loopbaan. Dat ontbreekt nu. Er is geen goede aorta waarmee we aan het vak projectmanagement bouwstenen kunnen blijven toevoegen, die door de afnemers worden (h)erkend."

Van den Bosch: "Je moet als opleiding niet de illusie hebben dat je iemand compleet en kant en klaar oplevert. Als corporatie kijken we niet voor niets naar aanvullende training en coaching in het werk; wij willen die proberen meer te verknopen met de opleidingen aan de hogescholen. Daarnaast zoeken we de samenwerking met de Rijksprojecten-academie, waar de ministeries hun projectmanagers scholen en die een succes is."

Slootweg: "De startbekwaamheid blijft belangrijk. Maar je moet vervolgens heel goed kijken naar hoe een gemiddelde projectmanager het liefste leert. Dat zijn geen studieuze bollebozen: ze leren het liefst in het werk, in een meester-gezelrelatie. Het kunstje afkijken, als het ware. Dat moeten we nog veel beter organiseren. Een doorlopende leerlijn waarbij je in de loop van je carrière

tot projectmanager wordt geschoold."

Wamelink: "Plus dat we de praktijk nog veel meer naar binnen moeten brengen in het onderwijs. Koppel bedrijven bijvoorbeeld als opleidingsomgeving aan de kennisinstituten."

Van Vuuren: "Als de opleidingen in kokers blijven zitten, dan mist het onderwijs per definitie de aansluiting bij de praktijk. Bouwkunde en civiel: het is nog steeds strikt gescheiden. Terwijl we in de praktijk steeds meer nadenken over geïntegreerde opgaven en oplossingen."

Van Bottenburg: "De relatie onderwijs-praktijk wordt in de Rijksprojectenacademie wel nadrukkelijk gelegd, in een tweejarig programma. Met bijvoorbeeld veel docenten uit de praktijk, die zorgen voor de kennisuitwisseling."

Naus: "Er ontstaan daar heel spontaan nieuwe netwerken." Van den Bosch: "Hoe zetten we die manier van werken veel mas-siever in, ook aan de hogescholen?"

Slootweg: "Dat is lastig. Docenten hebben nauwelijks tijd voor vernieuwing, alles is dichtgeregeld. Bij de HBO-sector is de verdeeldheid groot. Er is geen focus, geen massa. Toch heeft Hogeschool Utrecht een

Master Project Management ontwikkeld, met een uitstroomprofiel bouwprojectmanagement. Projectmanagers met enkele jaren ervaring kunnen zich daarmee verder professionaliseren."

Bakker: "Wij zijn zelf een vervolgopleiding gestart: ABC Young Talent. Het kan een mooie koppeling van bedrijfsleven aan onderwijs betekenen."

Korver: "Er is geen urgentie genoeg voor bedrijven, zeker in de infrasector, om dit samen te gaan organiseren."

Van Vuuren: "Je hebt een paar koplopers nodig met passie, die hiervoor gaan."

Van Bottenburg: "Ik ben daar dan ook niet zo somber over. Wij hebben als Rijks-gebouwendienst onze verantwoordelijkheid genomen, door samen met de andere rijks-diensten de Rijksprojectacademie op te richten. Hier sluiten steeds meer opdrachtgevers zich bij aan, zoals de grote gemeenten. Dan heb je al een groot deel van opdrachtgevend Nederland te pakken. Wellicht gaan we ooit de samenwerking met de opleidingsinstituten van de anderen hier aan tafel aan. Daar betrekken we wel degelijk ook het onderwijs bij. Ik zie die koppeling dus best tot stand komen." ◀◀

DEELNEMERS AAN HET GESPREK



Hans Wamelink
TU Delft (voorzitter)



Annemarie Slootweg
Hogeschool Utrecht



Yvonne Korver
MNO Vervat



Mascha van Vuuren
Ballast Nedam Bouw en Ontwikkeling



Alfred van den Bosch
de Alliantie



Peter Rubaij Bouman
PRO6managers



Maurice Bakker
ABC Management Groep



Robert-Jan van Bottenburg
Rijksgebouwendienst



Chris Naus
Rijkswaterstaat