



Rijksacademie voor Projectmanagement

Nieuwsbrief 4, oktober 2009

In de rubriek Even voorstellen laten we Peter Jägers (DG Rijksgebouwendienst) aan het woord. Tevens leest u in deze editie interviews met Harrie Aardema bijzonder hoogleraar aan de Open Universiteit Nederland en Bert Keijts (DG Rijkswaterstaat) en een duo-interview met de nestoren van de Projectacademie: Huub van Zwam en Jaap Balkenende. Ook blikken we terug op een geslaagde zomerbijeenkomst op 3 september jl. Tot slot raadt Jan Derks, deelnemer aan het kernprogramma Bouw, het boek Projectmanagement NCB aan in de boekbespreking.



Peter Jägers is de directeur-generaal van de Rijksgebouwendienst.

U bent de baas van de Rijksgebouwendienst. Wat houdt dat in?

De Rijksgebouwendienst is dé huisvester voor alle ministeries. In onze missie staat dat wij willen bijdragen aan het succesvol functioneren van onze klanten door het bieden van effectieve en efficiënte huisvestingsoplossingen. De klant staat bij ons centraal en dat is ook wat ik als baas in de organisatie probeer te bewerkstelligen. In mijn functie is het heel belangrijk dat ik externe contacten onderhoud met andere rijksopdrachtgevers. Ik ben ook voorzitter van het Opdrachtgeversforum.

Waarom de Projectacademie?

De grote opdrachtgevers werken in toenemende mate samen, omdat zij een

Even voorstellen... Peter Jägers

hele belangrijke rol hebben in het functioneren van de hele bouwsector. Wij kunnen als opdrachtgevers door de manier waarop wij opdrachten in de markt zetten de sector positief beïnvloeden. Ik vind de Projectacademie een prachtig voorbeeld van hoe je je krachten kunt bundelen en hoe je van elkaar kunt leren. Het is heel nuttig dat onze mensen de invalshoek van de infra leren kennen of de wereld van ProRail. En het is ook heel interessant voor de twee andere partijen om te horen hoe wij onze projecten doen. Projecten zijn meer dan alleen de techniek van projectmanagement. Vandaag de dag is het beheersen van de proceskant steeds belangrijker. Hoe ga je om met de risico's? Of hoe ga je om met de politiek-bestuurlijke kant? Die dingen zijn goed om met elkaar te delen. Ik hoor ook van onze mensen die op de academie zitten dat ze het heel verrijkend vinden, vooral vanuit dat perspectief. Ik ben er heel trots op dat de drie grote opdrachtgevers, alle drie lid van Opdrachtgeversforum, dit gezamenlijk hebben opgericht.

Wat zijn uw verwachtingen van de Projectacademie? Waar moet de Projectacademie over 5 jaar staan?

Ik ben heel blij met de eerste fase. De deelnemers zijn tevreden en ik merk dat ook de buitenwereld er heel erg in is geïnteresseerd. Ik zou graag zien dat het over een aantal jaar dé toonaangevende Projectacademie voor (semi-)publieke opdrachtgevers is op het gebied van bouwmanagement. Ik denk dat wij naast dit kernprogramma ook nog andere modules of kernprogramma's moeten ontwikkelen. Ik zou graag willen doordenken of er een kernprogramma moet komen voor mensen die vanuit hun huidige werk bij de opdrachtgevers de ambitie hebben om het vak van projectmanagement onder de knie te krijgen. Bij de Rijksgebouwendienst zijn er mensen die bij andere directies werken die in het vak zouden willen gaan en voor hen zou het goed zijn als we daar iets voor ontwikkelen.

Tekst: Laura de Vries, Rijksgebouwendienst

Harrie Aardema

Een interview met Harrie Aardema. Naast zijn werk als consultant is hij sinds 2005 bijzonder hoogleraar aan de Open Universiteit Nederland. Harrie zit in de Programma-adviesraad van de Projectacademie.

Wie bent u?

Ik ben Harrie Aardema, 55 jaar oud, in de jaren zeventig van de vorige eeuw opgeleid als jurist die ook iets aan economie en onderwijskunde deed en daarna gaandeweg in andere fascinaties terecht gekomen. Naast mijn gezin en de beestjes op mijn woonboerderij in Drenthe denk ik dan ook aan mijn leidinggevende functies bij een aantal overheidsorganisaties en het bestuurskundig onderwijs bij de bestuursacademie en de Rijksuniversiteit Utrecht. Sinds 1996 ben ik organisatieadviseur bij het adviesbureau BMC. Ik richtte

me vooral op 'de andere kant van instrumenteel werken', in opdrachten maar ook steeds meer in publicaties. Dan bedoel ik: cultuur en gedrag, met inbegrip van leiderschap. In 2002 promoveerde ik op een bestuurskundig proefschrift over BBI – dat was begin jaren negentig bij de lagere overheden wat later VBTB (van beleidsbegroting tot beleidsverantwoording) voor het rijk werd. Eén van mijn bevindingen was dat het gedrag dat in de theorie nodig werd geacht om het bedrijfsmatig werken te doen slagen in de praktijk niet werd vertoond. Denk aan 'sturen op hoofdlijnen' door de politiek en 'integraal management'. Vanaf 2005 ben ik naast mijn werk als consultant ook bijzonder hoogleraar aan de Open Universiteit Nederland.

Wat is uw functie in algemene zin en gerelateerd aan de Projectacademie?

Als partner bij BMC doe ik onderzoek en advieswerk op hetzelfde terrein als mijn leeropdracht bij de Open Universiteit: 'Publiek management, in het bijzonder in relatie tot vernieuwingen in organisatie en bedrijfsvoering'. Op allerlei plekken in het land ben ik daarmee bezig, samen met praktijkmensen, begeleiders en studenten. Ik denk dat het spoor van de Projectacademie dat van mij heeft gekruist, omdat we bezig zijn met dezelfde essentie: hoe valt te verklaren dat projecten zowel qua tijd als qua geld bijna per definitie anders verlopen dan de planning aangeeft en wat kun je doen om maatschappelijk toch gerealiseerd te krijgen wat nodig is?

Welke bijdrage levert de Programmaraad aan de Projectacademie?

Ik zie als voornaamste rol van de Programmaraad het geven van inhoudelijke impulsen om te bewerkstelligen dat de Projectacademie 'voorop

de golf' komt en blijft waar het gaat om het managen van projecten. Dus met gebruikmaking van actuele inzichten in de theorie en in de praktijk. Daarnaast denken we mee in de uitlijning en invulling van de seminars en wat daar allemaal bij komt kijken, zowel wat de docenten betreft als allerlei randvoorwaarden.

Wat is daarin uw rol?

Ik richt me vooral op leiderschap, in de zin van het nemen van initiatief en verantwoordelijkheid door projectmanagers op het snijvlak van 'hard' en 'zacht' en van 'intern' en 'extern'. Iedere projectmanager zal hierin een bepaalde balans moeten zien te vinden, voor zichzelf en samen met anderen in de netwerken waarvan de projecten deel uitmaken.

Welke bewegingen zijn er merkbaar in het vak projectmanagement in relatie met uw professie?

De belangrijkste beweging gaf ik al aan: niet alleen lineair causaal drukken en trekken, want voor je het weet ben je dan offline en lijkt het of iedereen tegen je is. De kunst is om permanent online te zijn met wat zich om je heen voltrekt en te ervaren dat je effectiever kunt zijn als je ook vanuit andere perspectieven kunt denken en werken dan alleen het jouwe. Dan maak je verbinding en lukt het je om andere mensen mee te nemen.

Waar speelt het kernprogramma Bouw goed op in?

Ik vind dat op een mooie en inspirerende manier invulling wordt gegeven aan wat ik hier probeerde te verwoorden. Men wordt er in het buitenland al jaloers op!



'Onze belangrijkste inbreng is het delen van ervaringskennis met de deelnemers'

Dubbelinterview met nestoren Jaap Balkenende en Huub van Zwam



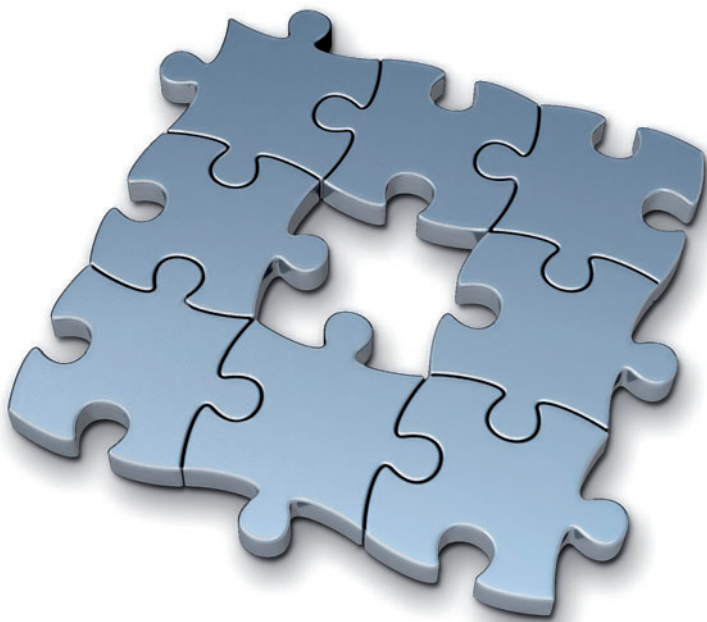
Jaap Balkenende
(fotograaf: Erik van t'Woud)

Jaap Balkenende werkt al twintig jaar aan grootschalige infraprojecten bij ProRail. Momenteel is hij projectmanager van het project Hanzelijn en SAAL (corridor Schiphol – Amsterdam – Almere – Lelystad). Huub van Zwam werkt vanuit Verkeer en Waterstaat al vijfentwintig jaar aan grote projecten, zoals de Maasvlakte in de fase van politieke besluitvorming. Ze zijn twee van de in totaal vijf nestoren van de Projectacademie.

Binnen de Projectacademie bekleeden ze beide met veel enthousiasme een rol als nestor. Huub van Zwam legt uit dat nestoren twee rollen hebben. "De eerste is het stellen van relevante, open vragen aan de deelnemers. Waarom doe je het zoals je het doet? Hierbij geef je zelf geen mening. In de tweede rol is de ervaring van de nestor juist wel van belang. De nestor loopt mee in het werk van de betrokkenen en gaat inhoudelijk sparren zonder op de stoel van de projectmanager te gaan zitten. In deze fase van mijn carrière vind ik het belangrijk om minimaal één dag per week tijd te besteden aan dit soort dingen." Ook Jaap Balkenende put uit zijn eigen ervaring: "Mijn belangrijkste inbreng is het delen van ervaringskennis met de deelnemers. Binnen ProRail ben ik sinds 1989 werkzaam als projectmanager voor railinfrastructuur projecten, waarvan zestien jaar bij het project Betuweroute. Bij dit project heb ik intensief kennism gemaakt met vrijwel alle facetten van projectmanagement bij grote railinfraprojecten, van planstudie tot en met realisatie. Vanuit mijn ervaring kan ik als nestor een waardevolle bijdrage leveren, maar het delen van kennis met andere projectmanagers is ook voor mijzelf leerzaam. De discussie met deelnemers en andere nestoren geeft ook mij nieuwe inzichten."

Unieke karakter

Het unieke karakter van de academie zit volgens de nestoren in de combinatie van theorie en eigen praktijk. "Alle deelnemers zijn zelf projectmanager en kunnen zo de theorie en ervaringen van anderen doorleven binnen





Huub van Zwam
(fotograaf: Herman
Zonderland)

hun eigen projecten. Projectmanagement is niet nieuw, Machiavelli heeft hier reeds wijze woorden over opgetekend. Er zijn vele boeken over geschreven, methodes en opleidingen ontwikkeld. Waarom dan de Projectacademie? Wat bijzonder is dat het programma zich volledig richt op het managen van overheidsprojecten. Werken in het publieke domein en de politieke en bestuurlijke betrokkenheid bij grote overheidsprojecten stellen bijzondere eisen aan het projectmanagement," aldus Balkenende. Van Zwam onderstreept dit: "De samenwerkende organisaties in de academie hebben hetzelfde soort werkkterrein, van politieke keuze tot het doen realiseren in het fysieke domein."

Toekomst

Wat betreft de toekomst zien beide heren mogelijkheden tot verbreding en ontwikkeling van de academie. Van Zwam denkt dat er aandacht moet komen voor de verkennings- en planfase van projecten. Het kernprogramma richt zich momenteel vooral op de realisatiefase. "Juist in de fase van maatschappelijke keuzen, waar ik veel ervaring mee heb, is nog veel te leren. De participatie van verschillende groeperingen, zoals overheden en maatschappelijke stakeholders geeft de grootste kans op inhoudelijk goede en gedragen besluiten. Deze werkwijze, met een niet-vooringenomen procesgerichte rolopvatting is altijd een succesfactor van mijn projecten geweest."

Balkenende hoopt dat de academie brede erkenning krijgt in Nederland en andere grote overheidsopdrachtgevers zich zullen aansluiten. "De Projectacademie heeft van meet af aan een volwaardig programma op hoog niveau. De reacties van de ProRail deelnemers op de seminars zijn zonder meer positief. De brede steun vanuit het management van de deelnemende partijen en samenwerking met Kennis in het Groot versterkt deze basis. Een goede start is het halve werk, maar het is uiteraard zaak om dit na de goede start vast te houden."

Tekst: Linda van Aalten, ProRail

De Projectacademie 'Een half jaar later'

Op donderdag 3 september organiseerde de Projectacademie een zomerbijeenkomst voor een gevarieerd gezelschap dat betrokken is bij de opbouw van de Projectacademie.

Op 18 maart 2009 ging de Projectacademie van start tijdens een bijeenkomst waar de drie partners, ProRail, de Rijksgebouwendienst en Rijkswaterstaat, een intentieverklaring tekenden om de samenwerking te bekrachtigen. Het eerste seminar van het kernprogramma Bouw viel in dezelfde periode. Nu, een half jaar later, bedanken kwartiermaker Peter Kole en zijn team iedereen die van dienst was bij de opbouw van de Projectacademie. Daarnaast gaf hij een kijkje in de toekomst.

Volop in ontwikkeling

'De Raad van Toezicht van de Projectacademie heeft toegestemd met de ontwikkelingen bij de Projectacademie. De Projectacademie loopt goed en in september was het derde seminar van dit twee jaar durende programma. Inmiddels is er groen licht gegeven voor een tweede kernprogramma Bouw en is het team bezig met een de ontwikkeling van een kernprogramma voor de planfase. Het is de bedoeling dat dit programma in april 2010 start. Ook komt er een Masterclass voor de top binnen de overheid,' aldus Peter Kole.

Kennisnetwerk

De Projectacademie is ook bezig met de invulling en vormgeving van de tweede pijler: het kennisnetwerk. De academie is een centrale ontmoetingsplek waar overheidsprojectmanagers kennis en ervaring kunnen uitwisselen. Er worden netwerkbijeenkomsten georganiseerd en de Projectacademie werkt samen met andere partijen zoals King (kennis in het groot).

Tekst: Heleen Schaaf, Rijkswaterstaat



De eerste vergadering van de Raad van Toezicht

Op 9 september was de eerste vergadering van de Raad van Toezicht van de Projectacademie. In de Raad van Toezicht zijn de opdrachtgevers van de drie partners ProRail, Rijksgebouwendienst en Rijkswaterstaat vertegenwoordigd. Bert Keijts blikt terug op deze vergadering, deelt zijn verwachtingen en zijn droom over de Projectacademie met ons.

Terugblik op de vergadering van de Raad van Toezicht

“Het was een genoeglijke vergadering. Visionair gezien zijn we het eens dat de Projectacademie klein start, doe de kern goed en groei dan groter. Een mooie metafoor voor de Projectacademie is de ladekast. Bied modules aan, kijk wat er in je omgeving aan aanbod is en zorg dat het leeraanbod bij de Projectacademie mee verandert.

Volgende vergadering willen we meer aandacht besteden aan de verdieping van het kernprogramma Bouw. Hoe worden de seminars ingevuld en waarom is er specifiek gekozen voor deze invulling? Tevens zijn we in deze vergadering tot de conclusie gekomen dat de toezichtstructuur van de Projectacademie zwaar vertegenwoordigd is. We willen de Programmaraad en de Raad van Advies in elkaar over laten gaan om dit effectiever te maken. Ook willen we dat er een eigen herkenbaar punt wordt gecreëerd, een centrale ontmoetingsplek. Misschien is het een goed idee om een andere Academie onder de loep te nemen zodat we gezamenlijk bepaalde faciliteiten kunnen benutten.”

Drie kernprogramma's parallel

“Ik heb er veel positieve reacties ontvangen. De Projectacademie voorziet in een bepaalde behoefte die er is voor wat betreft het professionaliseren van

het vak projectmanagement en de vaardigheden van de overheidsprojectmanagers. Daarom is het belangrijk dat deze Academie er is. Het is belangrijk om de capaciteit te vergoten. Ik zie het voor me dat er drie kernprogramma's per jaar parallel lopen. Als je de doelgroep goed in kaart brengt komen er wel een paar honderd man in aanmerking voor een kernprogramma. De vier grote gemeenten, Amsterdam, Den Haag, Rotterdam en Utrecht hebben ook interesse om aan te haken bij de Projectacademie.”

De droom van Bert Keijts

“Mijn droom komt uit als de Projectacademie een ingebed onderdeel wordt in de lijn van de drie partners. Het zou dan een verplicht element zijn in de carrièrelijnen en omdat de collega's graag naar de Projectacademie ook omdat het vraaggestuurd werkt.

Ook zie ik het voor me dat projectdirecteuren zelf doceren in de kernprogramma's. De drie partners hebben uitstekende organisaties waar het basis leeraanbod wordt aangeboden en waar men de relatie met projectmanagement en de Projectacademie kan versterken. De match tussen het basis leeraanbod en de Projectacademie als logische vervolgstap moet duidelijk zijn. Over twee jaar wil ik dat deze droom

uitkomt. De Projectacademie is dan 'een instituut' waar men vaag de founding fathers kent zo groot is het tegen die tijd.”

Leergierig projectteam

“Tot slot verwacht ik van een Projectteam van de Projectacademie dat het een leergierig team is dat goed monitort wat er buiten te halen is. Dit om de concurrentiepositie te bekijken, niet doen wat er al is. Zo wordt het een ademend geheel.”

Tekst: Heleen Schaaf, Rijkswaterstaat



Bert Keijts
(fotograaf: Erik van 't Woud)

Boekbespreking

Titel, auteur van het boek

Projectmanagement NCB Versie 3, Nederlandse Competence Baseline, samengesteld door IPMA Nederland

Waar gaat het boek over?

De Nederlandse Competence Baseline (NCB) beschrijft de inhoud van het vakgebied projectmanagement in relatie tot certificering. Daarnaast beschrijft het boek ontwikkelingen als portfoliomanagement en programma-management en presenteert het de technische, gedragsmatige en contextuele competentie-elementen van projectmanagement. De NCB is geen studieboek en ook geen receptenboek. Het boek is primair gericht op medewerkers en assessoren bij een beoordelingsproces van IPMA (de Nederlandse beroepsvereniging voor projectmanagers). Het boek is daarnaast ook te gebruiken als gids bij het samenstellen van opleidingsmateriaal en als algemeen naslagwerk voor mensen die informatie zoeken over toegepast projectmanagement.

Waarom vind je het interessant?

De NCB is een interessant boek vanwege de complete wijze waarop professioneel projectmanagement wordt beschreven. In het boek zijn alle aspecten verzameld op het gebied van kennis en ervaring die verwacht mogen worden bij de managers van projecten, programma's en portfolio's en van de medewerkers van projectmanagement. In de uitgave worden 46 competenties op een heldere wijze beschreven met uitwerking tot het niveau van gedragspatronen. Hierdoor worden de competenties herkenbaar, concreet en tastbaar.

Waarom raad je het aan?

Ik raad het boek aan aan projectmanagers die zich willen verbeteren en professionaliseren. Er zal een grote mate van herkenning zijn bij het lezen van dit boek. Daarnaast zal de lezer ook nieuwe invalshoeken ontdekken waar hij of zij niet eerder aan heeft gedacht. Het opdoen van nieuwe kennis en inzichten, het nadenken over verdere eigen ontwikkeling op gebied van projectmanagement en mogelijk de stap naar certificering zijn de belangrijkste argumenten en aanraders voor het lezen van dit interessante boek.

Wat heb je er zelf aan gehad of met de informatie gedaan?

Naar aanleiding van het lezen van dit boek ben ik verder gaan nadenken over de wenselijkheid en mogelijkheden van certificeren van projectmanagers bij ProRail. Hierbij is het certificeren geen primair doel op zich. Het is wel een vehicel aan de hand waarvan verdere professionalisering van projectmanagement bij ProRail kan worden opgehangen. Door met certificering bezig te gaan zullen collega's bewuster gaan nadenken over het vak projectmanagement en worden uitgedaagd om te reflecteren en werk te maken van de gewenste ontwikkeling van eigen competenties.

Jan Derks, projectmanager bij ProRail



Event november:

5 november: Café College (op uitnodiging)

Wilt u deze nieuwsbrief ontvangen?
Meld u dan aan bij heleen.schaaf@rws.nl

Colofon

De Rijksacademie voor Projectmanagement is een samenwerkingsverband tussen Rijkswaterstaat, de Rijksgebouwendienst en ProRail

Deze nieuwsbrief is tot stand gekomen door de Redactieraad.

Fotografie: Eric van 't Woud, Herman Zonderland
Vormgeving: B&T Ontwerp en advies
Druk: Platform P