

Inspiratiedocument

# Het enkelvoudig team







De IJssel

Het enkelvoudig team | 3

## Voorwoord

# Nederland heeft een uitstekende infrastructuur



Jacques Slingerland

Senior Project Manager  
EQUANS Infra & Mobility

Nederland heeft een uitstekende infrastructuur. Dat hebben we in de loop der eeuwen met elkaar opgebouwd en houden de overheid, Rijkswaterstaat, provincies en gemeentes en de Nederlands aanneemers zo goed mogelijk in stand. We maken er bijna elke dag gebruik van als we onderweg zijn van huis naar ons werk of als we op bezoek gaan bij vrienden of familie. En ook het transportverkeer maakt dagelijks gebruik van de wegen en de waterwegen.

Om de beschikbaarheid van de (vaar)wegen te behouden, elke dag, nu en in de komende jaren hebben we een grote uitdaging voor ons. Veel van de objecten hebben onderhoud nodig. En zeker voor de oudere objecten die net na de oorlog zijn opgeleverd geldt dat de noodzaak voor vervanging steeds groter wordt.

*‘Inmiddels is het project afgerond en kijk ik terug op een heel succesvol project’.*

We ondervinden ook allemaal dat er minder menskracht is om dit werk veilig en verantwoord uit te voeren. Daarom lopen er initiatieven om te ondervinden of we hetzelfde werk nog efficiënter kunnen organiseren en uitvoeren. Eén van die initiatieven is het werken met het zogenoemde enkelvoudig IPM (Integraal Project Management) team waarin opdrachtgever en opdrachtnemer gezamenlijk een team samenstellen voor het uitvoeren van een project. Het uitgangspunt is om elke functie maar een keer in te vullen.

Zelf raakte ik in 2021 betrokken bij het werken met een enkelvoudig IPM-team. Ik werd gevraagd om de rol van projectmanager over te nemen voor het project Draaibruggen Kanaal Gent Terneuzen (DKGT) in een samengesteld projectteam van Rijkswaterstaat en Equans, de aannemer die het project zou uitvoeren. Inmiddels is het project afgerond en kijk ik terug op een heel succesvol project.

De vraag is waarom we deze methode dan niet vaker toepassen? Daarom is er nu dit boekje. Ik hoop dat het de nieuwsgierigheid aanwakkert naar het hoe en waarom van het werken in een enkelvoudig IPM-team. Dat we vanuit een zachte (samenwerkings)kant een andere invulling gaan geven aan de harde (organisatie)kant.

Dit boekje is geen handleiding maar echt een inspiratieboek. Het gaat over het gedachtegoed van een enkelvoudig IPM-team en geeft hopelijk een opening in de zoektocht naar hoe een ideaal project georganiseerd zou kunnen worden.

*‘Op deze manier samenwerken kan een team een enorme boost geven. Goed begrip van elkaar en bij elkaar in de keuken kijken helpt altijd om betere gesprekken te voeren. Problemen worden samen gevoeld en samen opgelost. Natuurlijk moet het project of contract zich er wel voor lenen. En twee teams hebben wel echt een rol ten opzichte van elkaar. Maar als je teruggaat naar de oorsprong en de bedoeling kan je heel wat efficiencywinst en meer werkplezier halen uit een enkelvoudig IPM-team’.*

*Elly Altena-Klein - Portfoliomanager Rijkswaterstaat*



# Enkelvoudig IPM-team



## Inleiding

De opgave centraal, meer efficiency, relationeel samenwerken en het vergroten van het werkplezier. Het zijn belangrijke redenen om na te denken over hoe je projectteams samenstelt. Eén van de nieuwe vormen van samenwerking is het enkelvoudig IPM-team (IPM is Integraal Projectmanagement). Medewerkers van marktpartijen en Rijkswaterstaat (RWS) werken daarin samen als één team. Dit inspiratieboekje is geschreven voor iedereen binnen RWS, marktpartijen en betrokkenen die interesse hebben in de betekenis en de werking van een enkelvoudig IPM-team in de praktijk. En vooral voor diegenen die deze werkwijze willen toepassen in het eigen project.

Dit boekje is geen stappenplan en ook geen volledig uitgewerkte filosofie. Wel worden aan de hand van enkele projecten, waar het enkelvoudig IPM-team is toegepast, ervaringen gedeeld. Inmiddels is een goed beeld ontstaan wat de voorwaarden zijn waaronder deze werkwijze goed kan werken en ook wanneer je hiermee beter niet kan starten.

In dit boekje vind je ook informatie over projecten die met een enkelvoudig team werken en een contactpersoon die verder kan helpen als je wilt onderzoeken of het toepassen van een enkelvoudig IPM-team past bij jouw project.

### Over de transitie naar een vitale infrasector

Het rapport van McKinsey uit 2019 legde de uitdagingen en verbetermogelijkheden van de toekomstige opgave van RWS bloot. Duidelijk werd dat een transitie nodig is binnen de grond-, weg en waterbouwsector. Eén van de aandachtspunten van die transitie is verbetering van de samenwerking.

Begin 2020 startte de uitvoering van het plan van aanpak 'Op weg naar een vitale infrasector', een gezamenlijk proces van de markt en RWS. Op die manier wordt de kennis en expertise gebruikt in de hele keten en wordt er gebouwd aan een financieel gezonde sector, waar projecten voorspelbaar verlopen en er ruimte is voor innoveren en leren.

### Meer weten over de transitie?

Ga naar [www.vitaleinfrasector.nl](http://www.vitaleinfrasector.nl) en lees hoe de markt en Rijkswaterstaat samen vormgeven aan deze verandering.

# Aanleiding voor het enkelvoudig IPM-team

## Het grote kader

Om een concrete invulling te geven aan de transitie naar een vitale infrasector is eind 2020 een marktssessie opgezet met als titel 'Op weg naar co-creatie in assetmanagement' waarbij 9 kansen zijn geformuleerd hoe RWS en de markt anders kunnen gaan samenwerken. Eén van die kansen is het enkelvoudig IPM-team, een nieuwe en unieke vorm van gelijkwaardig samenwerken. De Klankbordgroep Markt en Assetmanagement, die na deze marktssessie is ontstaan en waarin de markt en RWS samenwerken, is verdergegaan met de ontwikkeling van dat enkelvoudig IPM-team. In de klankbordgroep werkt Rijkswaterstaat samen met Bouwend Nederland, Techniek Nederland, Vereniging van Waterbouwers, Cumela en MKB Infra. Met dit inspiratiedocument wil de klankbordgroep actief een bijdrage leveren aan het verbeteren van de samenwerking tussen de markt en RWS.

De centrale vraag is hierbij of en hoe het enkelvoudig IPM-team de praktijk kan worden voor bestaande of toekomstige projecten. Het enkelvoudig team is een onderdeel van een bredere visie op een vernieuwde en toekomstbestendige samenwerking tussen rijkswaterstaat en de markt. Deze is beschreven in het document Visie Gelijkwaardig Samenwerken en is te vinden op: [www.vitaleinfrasector.nl](http://www.vitaleinfrasector.nl).



*'Onafhankelijkheid van de CM-er is van groot belang. Je moet als CM-er voldoende distantie hebben om onafhankelijk te oordelen en te voorkomen dat er een schijn van afhankelijkheid ontstaat. Ook al heb je het volste vertrouwen in de integriteit van je CM-er. Een toets op rechtmatigheid van buiten je team helpt daarbij.'*



# Wat is een enkelvoudig IPM-team?

Bij een enkelvoudig IPM-team worden twee IPM-teams, van de opdrachtgever en opdrachtnemer, samengevoegd tot één team. Daarbij wordt elke IPM-rol in principe door óf de opdrachtgever óf de opdrachtnemer ingevuld. Het is een 'gemixt' team. Een enkelvoudig IPM-team is dus een andere manier om je project in te richten en leidt tot een andere werkwijze.

Er zijn ook voorbeelden van projecten waarbij één van de rollen wel door beide organisaties wordt ingevuld. Zo kunnen er bijvoorbeeld twee projectmanagers (van opdrachtgever en opdrachtnemer) in het enkelvoudig IPM-team zitting hebben. Dit is afhankelijk van de omvang en complexiteit, van betrokken organisaties en van de omgeving waarin het project plaatsvindt. De invulling van het enkelvoudig IPM-team kan dus per project verschillen.

*'Het moeilijkste was om van twee bloedgroepen één te team maken. Dat moet echt groeien en heeft begeleiding en coaching nodig. Aan het begin van het project maar ook tijdens de uitvoering moet je investeren om er één team van te maken. Dat vraagt ook dat hier tussentijds energie in wordt gestoken'.*



*'Aangezien je in één team werkt, zul je ook moeten kiezen voor een kwaliteitsborgingssysteem voor het hele team. Naast dat dit leerzaam is, draagt het ook bij aan de kwaliteit als geheel.'*

# Waarom een enkelvoudig IPM-team?

Het werken met een enkelvoudig IPM-team heeft een aantal voordelen:

- Meer efficiency. Waar voorheen ongeveer tien IPM-rollen werden ingevuld door verschillende personen, worden de rollen gereduceerd tot minimaal vijf: de projectmanager (PM), de contractmanager (CM), de technisch manager (TM), de omgevingsmanager (OM) en de manager projectbeheersing (MPB). Het scheelt daarbij menskracht, overleg, coördinatie en geld als de rol door één persoon wordt uitgevoerd.
- Beter begrip voor elkaars context leidt tot hechtere samenwerking. De IPM-rollen kunnen worden uitgevoerd door een mix van opdrachtgever en opdrachtnemer. Dat vereist goed inzicht in elkaars en gezamenlijke belangen. Bezetting van de rol door de één betekent dat deze persoon ook de belangen van de ander meeneemt in de afwegingen.
- Versterken van de focus op de opgave. Doordat belangen samen vallen komt de rol van de opgave meer centraal te staan. De aanvankelijke rolopvatting met de onvermijdelijke dynamieken, 'ik ben rol Y van de opdrachtgever en ik rol Y van de opdrachtnemer', speelt hier nauwelijks een rol meer.

Op het eerste gezicht lijkt een enkelvoudig IPM-team vooral tijd en geld te besparen. In de praktijk lijkt deze aanpak de opgave meer dan gebruikelijk centraal te stellen en te leiden tot een hechtere samenwerking en meer werkplezier. Maar is dat ook zo? In dit boekje worden recente ervaringen van verschillende projecten gedeeld.



# Welke projecten doen mee?

Er zijn op dit moment een viertal projecten die werken met een enkelvoudig IPM-team. Voor sommige projecten was een enkelvoudig IPM-team een vereiste in de aanbesteding en andere zijn na aanbesteding zo gaan werken. Het gaat allemaal om langdurige projecten in diverse regio's.

Hieronder worden de projecten met hun invulling van het enkelvoudig IPM-team kort voorgesteld. De invulling van de rollen binnen het team is – afhankelijk van de situatie – per project anders.

## Na aanbesteding als enkelvoudig IPM-team aan de slag gegaan

### 1 | Prestatiecontract HET (Het Enkelvoudig Team) (droog)

De introductie van het enkelvoudig IPM-team is gedaan binnen een bestaand project. Het betreft een prestatiecontract in het district Hengelo. De rollen die door RWS worden ingevuld zijn: PM, OM, en CM (deels). De rollen die door de markt worden ingevuld betreffen MPB, CM (deels) en TM. Dit enkelvoudig IPM-team is aangevuld met een risicomanager vanuit RWS om aansluiting met de RWS-organisatie en -eisen te borgen.

### 2 | Draaibruggen Kanaal Gent-Terneuzen (DKGT)

Het project Draaibruggen Kanaal Gent-Terneuzen is een doorstart van een deel van een ouder project. Het omvat het moderniseren van de technische installaties en op afstand bedienbaar maken van twee

draaibruggen in het zuidelijkste puntje van Zeeuws-Vlaanderen: draaibrug Sluiskil en draaibrug Sas van Gent.

In dit project wordt de rol van PM en MPB in het enkelvoudig IPM-team ingevuld door de opdrachtnemer. De rollen van CM, OM en TM worden ingevuld door de opdrachtgever. Zo'n rolverdeling kan gedurende het project aangescherpt worden. Zo heeft in dit project de CM een meer onafhankelijke rol gekregen en is de PB-rol door beide zijden ingevuld vanwege bediening van verschillende systemen. In het kader van recht- en doelmatigheid heeft een extern bureau toetsing uitgevoerd op financiën.

*'Om de schijn van belangenverstrengeling te voorkomen hebben we Chinese Walls ingevoerd in SAP en CONNECT en het contractmanagement gesplitst in één vertrouwelijk deel (RWS) en een veilig algemeen deel (opdrachtnemer)'.*

## Enkelvoudig IPM-team vanaf aanbesteding

### 3 | Project WOUW

Dit betreft het project 'Waardengedreven Onderhoud van Uiterwaarden' dat verantwoordelijk is voor het beheer en onderhoud van de uiterwaarden langs de IJssel, de Rijntakken en de Maas. Hier zijn drie perceelteams die werken als een enkelvoudig IPM-team. De rollen zijn als volgt verdeeld: PM, TM en MPB worden ingevuld door de opdrachtnemer. CM door de opdrachtgever. De rol van OM wordt bezet door zowel iemand van de opdrachtgever als van de opdracht-

nemer. In het IPM-team draait ook de assetmanager van de beheerder (regio) mee.

### 4 | Groot onderhoud Schipholtunnel (ProRail)

Het project Groot Onderhoud Schipholtunnel wordt uitgevoerd door ProRail en werkt aan een blijvende goede verbinding van en naar Schiphol. Hiervoor is intensief onderhoud nodig. In de periode 2022-2028 vinden er grootschalige vernieuwingswerkzaamheden plaats op Schiphol. De rolverdeling van het enkelvoudig IPM-team is als volgt: de rol van PM wordt door beide organisaties bezet. De rol van CM en MPB wordt bezet door de opdrachtgever en de rol van TM en OM wordt door de opdrachtnemer ingevuld. Daarbij is de rol van projectcoördinator van de opdrachtgever en de manager realisatie door de opdrachtnemer toegevoegd aan het enkelvoudig IPM-team.

*'In een Handlingskader hebben we afspraken gemaakt met de controller en ICG over hoe bepaalde zaken ingericht moesten worden om te voldoen aan rechtmatigheid en doelmatigheid. Zo weten we wie verantwoordelijk is voor wat en hoe we dat goed vastleggen'.*

# Succesfactoren, voordelen en risico's

## Succesfactoren

In de praktijk is gebleken dat een tweetal elementen bijdragen aan het succes van het enkelvoudig IPM-team:

1. De houding en competenties van de individuele IPM-teamleden.
2. Instemming en betrokkenheid van de gehele keten in en bij het project.

### **1 | De houding en competenties van de individuele IPM-teamleden**

Er moet een goede onderlinge klik zijn en een groot vertrouwen in elkaars motieven en competenties om het enkelvoudig IPM-team te laten slagen. Zij moeten zich kunnen inleven in elkaars contexten en belangen. Dat is essentieel. Werken in een enkelvoudig IPM-team vraagt daarom om oprechte nieuwsgierigheid en een open houding en gedrag van alle teamleden.

De IPM-teamleden kijken in elkaars keuken en behartigen meerdere belangen. Dat betekent dat ze alle aspecten van opdrachtgever én opdrachtnemer van een bepaald vraagstuk moeten meenemen in een beslissing. Het vraagt om met een integrale blik te kijken naar het project. Daarbij is het wezenlijk dat de motieven en belangen van iedereen transparant en bekend zijn.

Door de integrale werkwijze en de andere houding wordt de onderlinge samenwerking hechter en – omdat er minder afstemming in de rol nodig is – slagvaardiger. Gebleken is dat het werkplezier daarmee ook positief wordt beïnvloed.



Deze open en integrale wijze van werken moet je als teamlid willen en kunnen. Samenwerken in een enkelvoudig IPM-team is een versnelde manier om te leren over jezelf en hoe je meervoudige belangen toepast ondanks de verschillende vertrekpunten. Begeleiding in de vorm van (project)coaching is een vereiste. Daardoor raakt het team nog beter op elkaar ingespeeld, zo leert de ervaring.

*Zorg dat je als team een beroep kunt doen op iemand die je kan helpen als je er niet uitkomt in discussies. En die kan helpen om uit de waan van de dag te stappen en om elkaar weer beter te begrijpen om zo tot constructieve oplossingen te komen. Zo voorkom je dat je tegenover elkaar komt te staan in plaats van naast elkaar.*

## 2 | Instemming en betrokkenheid van de gehele keten in en bij het project

Als er voor het enkelvoudig IPM-team gekozen wordt, dan is instemming en betrokkenheid (commitment) van de hele keten van beide organisaties – die te maken krijgt met deze werkwijze – cruciaal. Zowel de inrichting van het project als de werkwijze wijken immers af van de gebruikelijke gang van zaken. Dat kan leiden tot onzekerheid over het proces en het uiteindelijke projectresultaat.

Regelmatige overleggen met alle direct en indirect betrokkenen over de gang van zaken rondom het enkelvoudig IPM-team is belangrijk. Door te overleggen kunnen onduidelijkheden worden weggenomen.

Duidelijk is dat het enkelvoudig IPM-team een gedragen aanpak moet zijn binnen al de betrokken organisaties en afdelingen.

### Ervaringen

Waarop letten als er gekozen wordt voor een enkelvoudig IPM-team? Uit ervaringen van een aantal projecten waar met deze aanpak is gewerkt blijkt dat er vooral gelet moet worden op de volgende punten:

- **Instemming en betrokkenheid assetmanager (beheerder)**  
Een betrokken assetmanager (beheerder) – als vertegenwoordiger van de beheerder – is een essentiële voorwaarde voor het slagen van het enkelvoudig IPM-team. De assetmanager is de initiator van de opdracht en wordt intensief bij het gehele proces betrokken. De assetmanager moet geïnformeerd en betrokken worden bij afwegingen zodat wat straks wordt geleverd in overeenstemming is met dat wat nodig is.

*Vooraf is samen met de beheerder de scope van het werk opnieuw bepaald. Door ook de beheerder te betrekken in dit proces kon het team de verwachtingen, wensen en behoeften van de beheerder vertalen naar het ontwerp, de uitvoering en bijbehorende eisen. Het voordeel van de beheerder aan tafel hebben is dat dit gehele proces veel sneller verliep.*

- **Instemming en betrokkenheid critici**  
De ervaring leert dat personen bij de opdrachtgever als ook bij de opdrachtnemer kritisch kunnen staan ten opzichte van het

enkelvoudig IPM-team. Voor de opdrachtgever heeft dit te maken met de verantwoording van de maatschappelijke gelden en het behoud van de technische kennis. Bij de opdrachtnemer kan het leiden tot een kritische houding ten opzichte van toekomstige aanbestedingen. Participeren in het enkelvoudig IPM-team mag geen afbreuk doen aan deelname in toekomstige opdrachten. Het gesprek hierover met alle personen blijft in al de stadia van het project van belang.

- **Instemming en betrokkenheid opdrachtnemer en opdrachtgever**  
Zowel directie- en managementleden van de opdrachtgever als de opdrachtnemer moeten onvoorwaardelijk achter de aanpak van het enkelvoudig IPM-team staan. Het IPM-team moet te allen tijde voldoende neutraal en integraal naar het project kunnen kijken.

De gemixte stuurgroep (of supportgroep) heeft een faciliterende rol. Zij ondersteunen het team en halen eventuele hindernissen weg om als enkelvoudig IPM-team goed te kunnen functioneren.

*Ook de stuurgroep kreeg een andere taak mee. Zij functioneren nu als oplossingsgerichte stuurgroep en faciliteren het team (support) in plaats van gefocust te zijn op projectmanagement (sturing).*

### **Succesfactoren voor het slagen van het enkelvoudig IPM-team**

- De motivatie en het commitment bij de teamleden voor deze werkwijze is groot.

- Er is een goede klik tussen en vertrouwen in personen, hun motieven en competenties.
- Elk teamlid is nieuwsgierig (wil leren), heeft een open houding en kijkt vanuit meervoudige belangen integraal naar het project.
- Het team wordt ondersteund door een samenwerkingsbegeleider (samenwerkingscoach) om de nieuwe werkwijze eigen te maken.
- De assetmanager (beheerder) is nauw betrokken bij het proces en/of laat dit onderdeel zijn van het enkelvoudig IPM-team.
- Er is een groot enthousiasme en commitment van verantwoordelijken binnen RWS en directies van marktpartijen. Zij doorgronden de werkwijze en faciliteren oplossingsgericht.
- Er zijn regelmatig overleggen met de interne betrokkenen (de keten) binnen RWS en marktpartijen.

## **De voordelen**

Er is op dit moment een aantal winstpunten zichtbaar met betrekking tot de traditionele inrichting:

1. Opgave centraal
2. Meer efficiency
3. Vergroten werkplezier

### **1 | Opgave centraal**

Enkelvoudig IPM-teamleden vullen elkaar aan in het project. Door het samenvoegen van de rollen worden als het ware de beleidsmatige en uitvoerende kanten van het werk in elkaar geschoven. IPM-teamleden moeten in deze nieuwe situatie thuisraken.

Dat betekent dat de kennis van het areaal in de breedte en de diepte toeneemt. Zo zijn enkelvoudig IPM-teamleden beter in staat om een kwalitatief goed plan te maken door het gezamenlijk afwegen en doorleven van meervoudige belangen. Het project komt zo meer centraal te staan.

*De hoofdrede voor de vlotte oplevering: het team had een gezamenlijk belang en projectdoel. Dat is niet alleen bij aanvang en tijdens uitvoering relevant gebleken, maar het belang om het technisch dossier tijdig af te hebben en op te leveren was veel groter dan bij een traditionele samenwerking.*

## 2 | Meer efficiency

Er is minder afstemming nodig omdat het enkelvoudig IPM-team kleiner is en elke discipline wordt vertegenwoordigd door één persoon. Zonder de noodzakelijke processen tekort te doen, wordt het aantal overleggen minder. Er wordt niets anders gedaan, wél in een korter tijdsbestek. Dat scheelt tijd en geld, wat de onderlinge verhoudingen ten goede kan komen.

*Voor een persoon van de opdrachtnemer is het makkelijker om werkprocessen van RWS uit te dagen dan wanneer je zelf in de organisatie zit en het al jaren op een bepaalde wijze doet. Deze dynamiek was er over en weer: 'Waarom doen jullie het eigenlijk zo?' Er werd veel van elkaar geleerd op proces- en projectmanagement-niveau en het wisselen van de rollen en taken helpt dus ook om eigen werkwijzen te blijven evalueren.*

## 3 | Vergroten van werkplezier

Omdat in het enkelvoudig IPM-team het vertrouwen en commitment in elkaar en elkaars competenties groot is, leidt dat op zichzelf al tot beter samenwerken. Daarnaast is er de mogelijkheid om in elkaars keuken te kijken en daarvan te leren. Zo wordt een bredere en diepere kijk verkregen in het project. En als door de werkwijze de slagvaardigheid toeneemt, verhoogt dat het werkplezier.

### De voordelen op een rij

- Begrip voor elkaar en inzicht in elkaars belangen, werkwijzen, kennis en contexten.
- We leren (meer) over en van elkaar.
- Het aantal overleggen vermindert.
- Slagvaardigheid in besluiten neemt toe.
- Een hechter werkend IPM-team.
- Vergroot werkplezier.

## De risico's

De werkwijze van het enkelvoudig IPM-team brengt ook risico's met zich mee. Deze zijn voor het ene project groter dan voor het andere. Genoemd zijn de volgende risico's:

1. Kwetsbaarheid proces.
2. Past het enkelvoudig IPM-team bij de maatschappelijke rol?
3. Spanning op 'het gelijke speelveld'.
4. De schijn van belangenverstremgeling.



Terneuzen

### 1 | Kwetsbaarheid proces

Het proces kan kwetsbaarder worden omdat er slechts één rolhouder is van een discipline. Bij uitval van die rolhouder is er niet direct een terugvaloptie aanwezig die ook nog alle details kent van de werkwijze van het enkelvoudig IPM-team. Aan de andere kant leert de ervaring dat bij uitval het overnemen goed gaat omdat de enkelvoudig IPM-teamleden geleerd hebben verder te kijken dan hun eigen rol.

De betrouwbaarheid van de kennis en ervaring die partijen mee-brengen in het project is van groot belang. Maar hoe wordt de meegebrachte kennis in het IPM-team gevalideerd? Hoe zorg je ervoor dat je met de juiste kennis en inzichten werkt in je project? Wat is de impact op het vervolg van de samenwerking als dat niet goed is onderzocht? In hoeverre gaat een team zichzelf een tekortkoming opleggen als IPM-teamleden intensief en goed samenwerken?

### 2 | Past het enkelvoudig IPM-team bij de maatschappelijke rol?

De opdrachtgever heeft een publiek belang en de opdrachtnemer een commercieel belang. Gaan die belangen wel samen? Dat kan onzekerheid geven waardoor een schaduwteam bij de opdrachtgever wordt opgericht om deze onzekerheid te beheersen. Dat kan leiden

tot meer capaciteitsbehoefte, extra toetsen op afleverdossiers en extra monitoring van Verzoeken Tot Wijziging (VTW's). Zo kan de aanvankelijke efficiencywinst teniet gedaan worden.

### 3 | Spanning op 'het gelijke speelveld'

Doordat de opdrachtnemer nu een bredere en andere kijk krijgt in de keuren van de opdrachtgever, kan dat leiden tot de schijn van voorkennis dat het beeld van het gelijke speelveld in volgende aanbestedingen kan aantasten. Dat moet worden voorkomen.

### 4 | De schijn van belangenverstrengeling

Gaan de belangen door deze werkwijze niet zodanig in elkaar overlopen dat de schijn van belangenverstrengeling ontstaat (keuren van eigen vlees)? In hoeverre kan de integriteit van denken en handelen hierin overeind blijven?

### De risico's op een rij

- Kwetsbaarheid door uitval van een rolhouder. Er is niet meteen een passende vervanging.
- Onduidelijkheid in belangen: commercieel belang ten opzichte van maatschappelijke opdracht.



- Kan een team zichzelf een tekortkoming opleggen en wat voor impact heeft dit op het IPM-team als dat dreigt te gebeuren of gebeurt?
- Onzekerheid over de betrouwbaarheid van de aangeboden kennis.
- De spanning op het gelijke speelveld bij aanbestedingen en de schijn van belangenverstrengeling.

## Aandachtspunten

Het werken met een enkelvoudig IPM-team vraagt een gedegen voorbereiding. Niet alleen voordat een enkelvoudig team van start gaat maar ook tijdens de uitvoering van een project komen er onderwerpen aan de orde die aandacht kunnen vragen. Het is belangrijk om die steeds goed te bespreken en de afspraken vast te leggen. Een overzicht:

- Aantoonbaarheid, vastleggen en verantwoorden
- Belangenverstrengeling
- Coaching
- Conflicten
- Diversiteit van de collega's
- Escalatie, hoe doe je dat?
- Financiën/prijsvorming
- Governance, gezamenlijke stuurgroep
- Handelingskader van het projectteam
- Informatiebeveiliging
- Juridische kaders
- Kennisbehoud
- Kwaliteitsborging
- Level playing field
- Methodieken
- Nieuwe teamleden, hoe neem je ze mee?
- Ontwerpverantwoordelijkheid
- Projectsturing
- Quid pro quo
- Risico-inventarisatie
- Rechtmatigheid
- Systeemgerichte contractbeheersing
- Toetsen, soms door een onafhankelijke derde
- Uitvoering buiten, hoe diep ga je elkaars keten in?
- Veiligheid, verantwoordelijkheid
- Vakgroepoverleggen
- Werkwijze: welke gebruik je?
- X-pert : hoe maak je volop gebruik van elkaar kennis?
- Zaakwaarnemer

# Is het enkelvoudig IPM-team geschikt of niet geschikt voor jouw project?

## Wanneer is het enkelvoudig IPM-team geschikt?

Het enkelvoudig IPM-team werkt goed in projecten die meerdere jaren duren. Het vraagt intensieve samenwerking. Dat stelt hoge kwalitatieve eisen aan de IPM-teamleden. Bij voorkeur zijn zij intrinsiek gemotiveerd, flexibel (denken buiten de gebaande paden), enthousiast, nieuwsgierig, open en hebben de wil om te leren van zichzelf en van elkaar, naast de overige rolgebonden competenties.

Enkelvoudig IPM-teamleden hebben honderd procent vertrouwen in elkaar. Dit vertrouwen is opgebouwd uit een aantal bouwstenen die onomstotelijk aanwezig moeten zijn:

- Deskundigheid: het teamlid is competent en vaardig.
- Geloofwaardigheid: het teamlid is integer in handelen en navolgbaar waardoor meervoudige belangen goed worden bediend.
- Verbondenheid: het teamlid is oprecht nieuwsgierig in overige teamleden en de context waarin het project tot stand moet komen.
- Betrouwbaarheid: het teamlid is open en eerlijk over en in de werkzaamheden en intenties. Ook als niemand kijkt.

Het teamlid heeft uiteraard meer competenties en vaardigheden dan hierboven genoemd. Een enkelvoudig IPM-team is vooral competent en vaardig in:

- het neutraal en onpartijdig afwegen van belangen en overwegingen;
- het op een positieve manier geven van feedback;

- reflectie. Het teamlid staat open voor feedback en kan deze feedback in het gedrag toepassen op een goede manier;
- communicatie: het teamlid kan goed communiceren naar alle direct- en indirect betrokkenen van het project.

Het enkelvoudig IPM-team stelt dus vooral hoge eisen aan de kwaliteit van de teamleden en de kwaliteit van het commitment van de directe achterban (management en directieleden van de opdrachtgever en de opdrachtnemer). Dit commitment moet onvoorwaardelijk zijn.

## Wanneer is het enkelvoudig IPM-team niet geschikt?

Bij een kortdurend en meer eenvoudig project is deze werkwijze meestal niet geschikt. Het werken in een enkelvoudig IPM-team is relatief nieuw en vergt aandacht en inwerktijd. Het is geen standaard werkwijze, géén ‘plug and play’. Dat past meestal niet bij een kort en eenvoudig project.

Het draait vooral om vertrouwen en commitment in de werkwijze, in elkaars kwaliteiten en motieven en in de onvoorwaardelijke medewerking van de achterbannen. En in het vertrouwen dat het enkelvoudig IPM-team het project nog beter tot stand kan brengen dan de gebruikelijke aanpak. Is dat er niet voldoende, laat deze aanpak dan rusten.

## Ervaringen delen

Inmiddels is er een Community of Practice (CoP) rondom het enkelvoudig IPM-team opgericht. Regelmatig zijn er bijeenkomsten met alle partijen om voor en door elkaar te leren. Je bent van harte uitgenodigd om deel te nemen aan deze bijeenkomsten als je op deze manier wilt gaan werken.

## Meer informatie

Marieke Schepers is transitie manager en vanuit de ‘Klankbordgroep Markt en Assetmanagement’ verantwoordelijk voor het verder ontwikkelen en verbreden van het gedachtegoed van het enkelvoudig IPM-team binnen RWS. Mocht je meer informatie willen over projecten, de ervaringen en praktische toepassingen, dan kan zij dit geven en eventueel doorverwijzen naar contactpersonen van de diverse enkelvoudige IPM-teamprojecten. Het e-mailadres is [marieke.schepers-cornelissen@rws.nl](mailto:marieke.schepers-cornelissen@rws.nl).

Meer weten over het werken in het werken met een enkelvoudig IPM-team in de praktijk? Kijk dan op de website [www.vitaleinfrasector.nl](http://www.vitaleinfrasector.nl) met interviews met de projectteams voor het project Kanaal Gent-Terneuzen en het project WOUW.

## Afkortingen

PM = Projectmanager  
 OM = Omgevingsmanager  
 CM = Contractmanager  
 TM = Technisch manager  
 MPB = Manager projectbeheersing



Dit is een uitgave van:

