



De magie van succesvol projectmanagement



Wat is bepalend voor het slagen van een project?



Van links naar rechts: Jan Bonnemaïjers, Rob Kersten en Willem Adriaanssen

JAN BONNEMAÏJERS is senior projectmanager. Als projectmanager in de bouwsector, focust hij op kantoren en scholen. Zijn rol omvat het leiden van teams en het verbinden van organisaties die hun huisvesting willen vernieuwen. Zijn expertise omvat activiteitengerelateerd werken, revitalisatie en het ontwikkelen van circulaire oplossingen voor kantooromgevingen.

ROB KERSTEN is hoofd Expertisecentrum, waar hij zich richt op het ontwikkelen en toetsen van kennis op het gebied van techniek, kosten, onderhoud, beheer, aanbestedingsstrategie, installaties en duurzaamheid. Als integraal denker ontwikkelt hij samen met anderen oplossingen en fungeert hij als gesprekspartner op zowel strategisch als detailniveau.

WILLEM ADRIAANSSEN is partner bij HEVO en gespecialiseerd in hoogwaardige strategische huisvestingsvraagstukken. Hij wordt getriggerd door innovatieve ontwikkelingen, zoals smart buildings en duurzaam - gezond - circulair bouwen. Bij opdrachtgevers met een vernieuwingsopgave onderzoekt hij gezamenlijk hoe 'the next level' gerealiseerd kan worden.

Wat zijn de sleutelcomponenten die projectmanagement doen slagen? Het geheim van HEVO.

Bij HEVO ontwerpen, ontwikkelen en realiseren we huisvestingsprojecten, zoals onderwijsgebouwen, sportgebouwen, gemeentehuizen, kantoren en bedrijfs-huisvesting. Veel van deze projecten worden publiek gefinancierd en vinden plaats in een politiek en organisatorisch complexe omgeving.

In de 25 jaar dat wij bij HEVO werkzaam zijn, ontvingen we regelmatig de vraag hoe we erin slagen om projecten succesvol te realiseren en wat de 'HEVO-methode' precies inhoudt. Daarom vonden we het tijd om onze kennis te bundelen in een boek waarin we dieper ingaan op de kern en beschrijven wat écht het verschil maakt.

Denk nu niet dat het bij HEVO altijd goed gaat, want dan zou het eigenlijk een trucje zijn. Je kunt je afvragen of je dan de projectdoelstellingen wel ambitieus genoeg stelt. Want als het nooit misgaat....

Wij hebben alle drie dan ook wel eens dat ene project mis zien gaan. Ondanks de beste intenties, forse inspanningen en kopzorgen. En daar leer je van en het maakt je wijzer en sterker.

Waar we wel van overtuigd zijn, is dat verantwoordelijkheid nemen en dragen essentieel is. Sta voor wat je maakt, ook als het misgaat en je op de blaren moet zitten. Dit uitgangspunt maakt al een enorm verschil en zorgt ervoor dat je bij twijfel net een slag dieper gaat en geen genoegen neemt met het makkelijke antwoord.

'DIT BOEK GAAT OVER DE KERNPUNTEN DIE HET VERSCHIL MAKEN.'

Geen droge theorie over projectmanagement, maar een aantal bepalende principes die kort toegelicht worden. De echte moeilijkheid ligt in het feit dat het mensenwerk is, in een voortdurend veranderende en dynamische context. Wat vandaag werkt, is morgen misschien niet meer relevant, en dat is precies wat ons werk uitdagend en betekenisvol maakt.

We hopen dat dit boek je inspireert en bijdraagt aan het succes van je eigen projecten.

Willem Adriaanssen
Jan Bonnemaïjers
Rob Kersten

Wat zijn de gouden regels die projectmanagement doen slagen?

- 1. Bepaal waar je samen naartoe wilt met een inspirerende visie en missie**
- 2. Voordenken en voorbereiden in plaats van nadenken en herstellen**
- 3. Werk integraal én zorg voor de benodigde middelen, randvoorwaarden en structuur**
- 4. Durf anders te vragen; de manier van vragen is bepalend voor het antwoord**
- 5. Bouw een winnend team**
- 6. Haalbaarheid is de dominante factor**
- 7. Blijf optimistisch en zoek gezamenlijk naar wat er wel mogelijk is**
- 8. Neem en draag samen de verantwoordelijkheid voor het complete eindresultaat**
- 9. Bewaak koers en inhoud en stuur tijdig bij**
- 10. Helder communiceren, stakeholders betrekken, besluitvorming goed organiseren; dát is bouwheerschap**

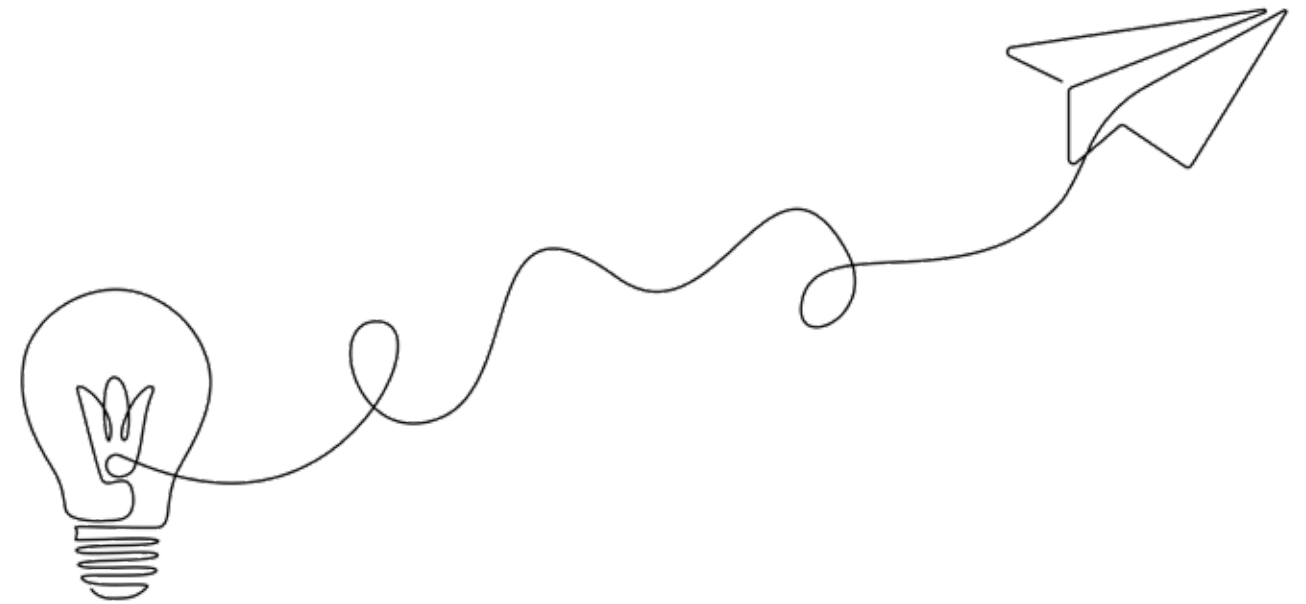
1 Bepaal waar je samen naartoe wilt met een inspirerende visie en missie

Waar gaan we heen?

In projecten heb je altijd een concrete doelstelling: je wilt iets realiseren. Voor veel van onze opdrachtgevers komt die kans maar één keer in hun werkzame leven; de mogelijkheid om iets helemaal vanaf scratch op te bouwen, volledig naar eigen visie en denkbeelden. Maar het formuleren van wat je echt wilt, is meestal niet zo eenvoudig. Wat is nu die droom?

Totaal anders

Wanneer je een grote verandering wilt doorvoeren in de manier waarop je je primaire proces organiseert, vraagt dat veel inspiratie en out of the box denken. Zeker als je een geheel nieuw bouwconcept wilt realiseren, komt er veel bij kijken. Hoe pak je dat aan? Je hebt verbeelding en innovatie nodig om iets radicaal anders te doen.



Shoot for the Moon. Even if You Miss,
You'll Land Among the Stars.

Draagvlak

Het vergt veel overtuigingskracht om mensen uit hun comfortzone te krijgen en hen mee te nemen in een nieuw proces. Draagvlak ontstaat niet vanzelf. Wij zijn ervan overtuigd dat veel van de betrokkenen echt gemotiveerd raken als je een inspirerende visie en een aansprekend doel neerzet. Mensen willen dan graag met je samenwerken, extra inspanningen leveren en het onmogelijke mogelijk maken.

Als het lukt om dit te bereiken, is het geweldig om te ervaren. Het hele team werkt dan écht 'in flow'.

NIEUWE MOGELIJKHEDEN ONTSTAAN ALS JE BEREID BENT TEGEN DE STROOM IN TE GAAN

Niekée Roermond

Het gebouw van vmbo-school Niekée (nu Wings Niekée) in Roermond inspireert de leerlingen en is uitnodigend voor allerlei mensen om er creatief gebruik van te maken. Het is een onderwijs- en activiteitscentrum, maar ook een museum, theater, beursgebouw en conferentieoord. Leren is overal en flexibiliteit in denken kent geen grenzen. Door de prikkelende visie werden alle betrokkenen uitgedaagd om grenzen te verleggen en hun eigen Niekée-moment te hebben waarbij je 'vleugels krijgt' en jezelf overstijgt.

Beeld: LIAG Architecten

2 Voordenken en voorbereiden in plaats van nadenken en herstellen

Snel aan de slag

Van nature lijkt het wel dat we allemaal het liefst direct lekker aan de slag gaan. En dat alles vanzelf wel goed loopt. Waarom vooraf allerlei zaken vastleggen? Dat is toch ‘common sense’? Totdat blijkt dat iedereen de situatie anders heeft ingeschat en vooral naar eigen inzicht wilde invullen. Vaak wordt er bij problemen drie keer zoveel energie gestoken in het repareren en aanpassen van zaken, dan dat er wordt geïnvesteerd in het vooraf goed regelen van zaken.

Voordenken en voorbereiden

In projecten maakt ‘voordenken en voorbereiden’ het verschil ten opzichte van ‘nadenken en herstellen’. Dit geldt voor zowel grote als kleine projecten, en ook professionele partijen moeten regelmatig de werkafspraken, beoogde output en tijdsplanning scherpstellen. Dit is belangrijk omdat de samenstelling van het team en de context voortdurend veranderen.

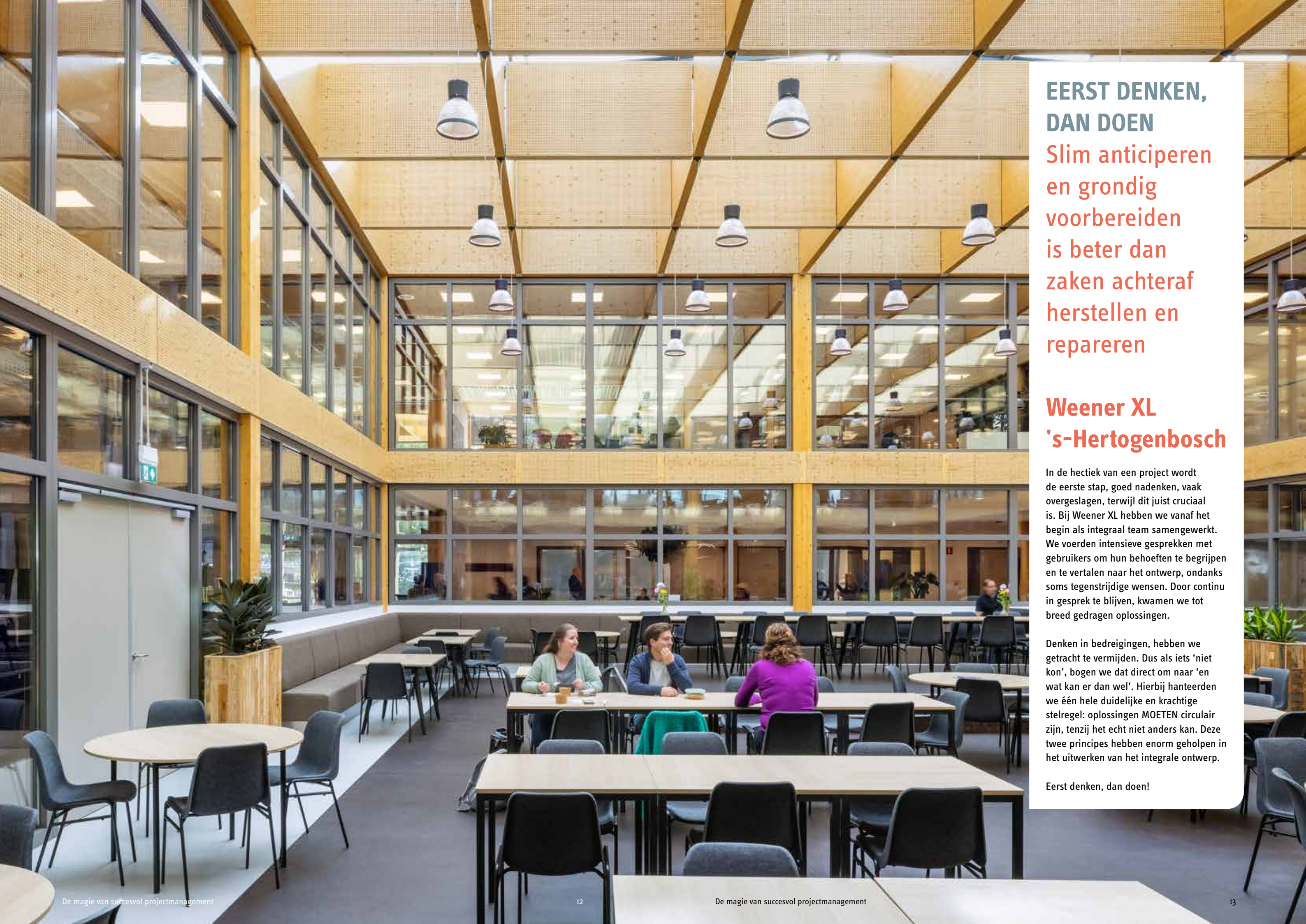


“

Regeren is vooruitzien.

Mensenwerk

In seriematige woningbouw is er meer herhaling en voorspelbaarheid, maar in de utiliteitsbouw zijn de variabelen veel groter. Daarom is het essentieel om vooraf duidelijk te maken hoe het project precies georganiseerd zal worden. Dit voorkomt misverstanden en zorgt ervoor dat iedereen weet waar hij aan toe is. Daarnaast is het belangrijk om al vooruit te kijken naar situaties waarin bijgestuurd of gerepareerd moet worden, en hierover afspraken te maken in tijd en overlegmomenten. Bij mensenwerk is de tijd dikwijls de moeilijkste factor, vooral als het gaat om het samenbrengen van drukbezette mensen. Gelukkig is ook dit vooraf goed te organiseren.



EERST DENKEN, DAN DOEN

**Slim anticiperen
en grondig
voorbereiden
is beter dan
zaken achteraf
herstellen en
repareren**

Weener XL 's-Hertogenbosch

In de hectiek van een project wordt de eerste stap, goed nadenken, vaak overgeslagen, terwijl dit juist cruciaal is. Bij Weener XL hebben we vanaf het begin als integraal team samengewerkt. We voerden intensieve gesprekken met gebruikers om hun behoeften te begrijpen en te vertalen naar het ontwerp, ondanks soms tegenstrijdige wensen. Door continu in gesprek te blijven, kwamen we tot breed gedragen oplossingen.

Denken in bedreigingen, hebben we getracht te vermijden. Dus als iets 'niet kon', bogen we dat direct om naar 'en wat kan er dan wel'. Hierbij hanteerden we één hele duidelijke en krachtige stelregel: oplossingen MOETEN circulair zijn, tenzij het echt niet anders kan. Deze twee principes hebben enorm geholpen in het uitwerken van het integrale ontwerp.

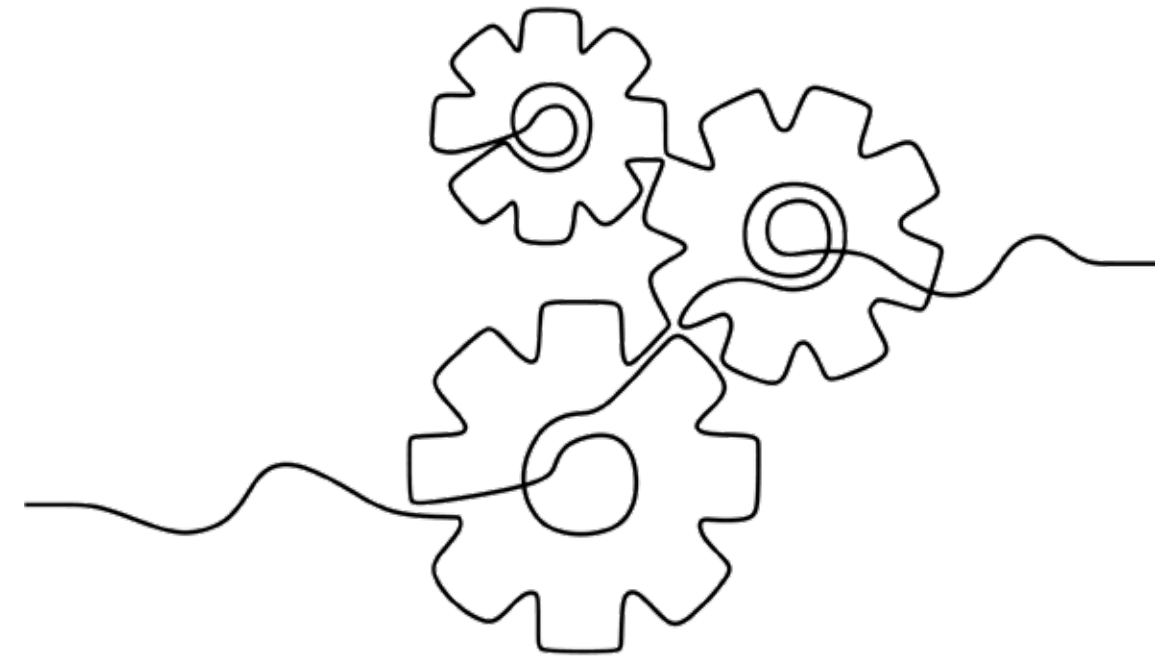
Eerst denken, dan doen!

3 Werk integraal én zorg voor de benodigde middelen, randvoorwaarden en structuur

Omgaan met onzekerheden

Over welke steen ga je struikelen? Of wanneer komt er een spaak in je wiel? Als je dat van tevoren zou weten, dan is het allemaal niet zo moeilijk natuurlijk. Dan kun je daar gemakkelijk omheen laveren. Succesvol projecten realiseren betekent ook soepel om weten te gaan met onzekerheden. En weten hoe je kansen kunt gaan verzilveren en risico's gaat managen. Vaak zie je, vooral in de beginfase van projecten, dat er veel aspecten niet ingevuld worden en hooguit als pro memorie (pm) ergens opgenomen worden. En dat er gefocust wordt op de directe scope van het project en niet op het totaalplaatje. Dat lijkt dan makkelijker, want je richt je alleen op de directe verantwoordelijkheden, maar vaak loop je juist vast op de aspecten die te maken hebben met de randvoorwaarden en stakeholders.

Voor een soepel verloop van het project is een integrale benadering van groot belang. Dit betekent dat je geen blinde vlekken mag laten ontstaan en alle factoren die de voortgang beïnvloeden tijdig oppakt. Het afstemmen van ambities, eisen, middelen en budgetten is een cruciaal onderdeel hiervan. Dikwijls stapelen eisen en ambities zich op door de input van verschillende stakeholders, zonder dat deze goed in het budget worden verwerkt. Dit leidt later tot bijsturing en extra besluitvorming, wat ervoor kan zorgen dat het project vertraagt of wordt stilgelegd.



“

Organiseer je project op een saaie manier en voer het voorspelbaar uit. Dan heb je tijd over voor innovatie en leuke dingen.

Balans en duidelijkheid

In de definitiefase moet het project voldoende in balans zijn, zodat de ontwerpteamleden precies weten wat er van hen wordt verwacht en binnen welke kaders ze moeten werken. Bepaal ook strategisch waar er ruimte is voor discussie en wanneer je die wilt voeren. Dit voorkomt onnodige vertragingen later in het proces. Een extra besluitvormingsronde, zoals een gemeenteraadsvergadering, kan veel tijd kosten. Het is belangrijk dat je jezelf afvraagt of het echt de moeite waard is om het hele project tijdelijk stil te leggen, met als gevolg een vertraging van de oplevering. Soms is het verstandiger om pragmatisch te blijven en te zeggen: ‘Liever één vogel in de hand dan tien in de lucht’.



HEB VERSTAND VAN 'ALLES'

Werk integraal
én zorg voor
de benodigde
middelen en
randvoorwaarden/
structuur

Coenecoop College Waddinxveen

Voor het Coenecoop College, een scholengemeenschap voor voortgezet onderwijs, is in Waddinxveen een inspirerend nieuw duurzaam schoolgebouw gerealiseerd. Al vanaf de initiatieffase is actief gestuurd op het creëren van de optimale positie van het gebouw in de herontwikkeling van het gebied en de randvoorwaarden om een duurzaam schoolgebouw te maken. Een gebalanceerd pakket van eisen, ambities en financiële middelen. Door een doordacht Plan van Aanpak, ontwerp en slim proces, waarbij strak gestuurd werd op alle bepalende stakeholders, kon een veel hogere kwaliteit gerealiseerd worden. En dat ondanks de effecten van de coronacrisis, problemen met leveranties van materialen en forse prijsstijgingen.

4

Durf anders te vragen; de manier van vragen is bepalend voor het antwoord

Verbeter de samenwerking

In de bouwsector zijn conflicten en discussies over kwaliteit en meer- of minderwerk vaak aan de orde van de dag. Dit wordt vaak gezien als onvermijdelijk, maar dat hoeft niet zo te zijn. Niemand vindt het leuk om continu met problemen geconfronteerd te worden. Het is het gevolg van jarenlange ervaring waarin mensen zich aanpassen aan een omgeving vol conflicten.

Creëer vertrouwen

Als opdrachtgever bepaal je zelf de spelregels voor de aanbesteding. Hoe je je visie en opgave uitwerkt in de aanbesteding heeft invloed op het projectverloop. Wantrouwen vertaalt zich in een uitvraag die dat weerspiegelt. Durf te experimenteren als je merkt dat het anders kan.

Vraag anders, krijg anders

De manier waarop je iets vraagt, bepaalt het antwoord. Als prijs de belangrijkste factor is, krijg je een race naar de bodem, met veel meerwerk-discussies als gevolg. Beschouw de waarde van het eindproduct als belangrijkste factor en vraag dit ook zo uit. Dit zorgt voor een betere dynamiek en een beter resultaat.

Samenwerken

Door je uitvraag anders te formuleren, leg je de basis voor een samenwerkend proces, waarin kwaliteit, vertrouwen en gedeelde doelen centraal staan. Stel als opdrachtgever de juiste spelregels en verander de cultuur van conflicten naar samenwerking. Het begint bij het stellen van de juiste vragen en het creëren van een omgeving waarin alle partijen zich gehoord en gerespecteerd voelen.



“

*Als je doet wat je altijd deed,
krijg je wat je altijd kreeg.*

Albert Einstein

Kies een andere benadering

Bij aanbestedingen is het belangrijk om niet alleen een goede prijs na te streven, maar ook te kijken naar visie, aanpak en toegevoegde waarde. Geef aan wat je bereid bent te betalen en beloon de beste oplossing. Het resultaat? Je zult versteld staan van de positieve uitkomsten en een betere prijs-kwaliteitverhouding zonder al het traditionele gedoe over meer- en minderwerk. En ook bij een Europese aanbesteding!

Duidelijkheid voorkomt problemen

Deelnemers aan aanbestedingen willen eerlijk en met respect behandeld worden. Ze verwachten duidelijke documenten en een heldere uitvraag, zonder onnodige losse flodders en open eindjes. Bij HEVO ben je als organisator van de aanbesteding meestal ook verantwoordelijk voor het verdere project. Daardoor heb je er een enorm belang bij dat de aanbesteding goed geregeld is, want anders zit je zelf op de blaren. En geloof ons, dat maakt echt een doorslaggevend verschil.



STEL DE VRAAG ANDERS

Dan krijg je
ook een ander
antwoord

MFC Atria Leusden

Stichting Voila uit Leusden wenste voor haar nieuw integraal kindcentrum kwalitatief hoogwaardige en duurzame huisvesting en wilde ontzorgd worden tijdens de exploitatiefase. Eerst moesten twee schoolgebouwen en een gymzaal gesloopt worden en werd voorzien in tijdelijke huisvesting tijdens de bouwfase. In het nieuwe multifunctioneel centrum Atria in Leusden zijn nu twee basisscholen, een gymzaal en een buitenschoolse opvang gehuisvest. Al met al een ingewikkelde puzzel waarvoor een alternatieve aanpak en innovatieve aanbesteding op waarde is bedacht. Een integraal contract voor het ontwerp, de sloop, de gefaseerde realisatie, het technisch onderhoud en het energieverbruik van het gebouw voor een periode van twintig jaar na de ontwerp- en bouwfase. Dit leidde tot de realisatie van een bijna energieneutraal gebouw, dat niet alleen voldoet aan de eisen van Frisse Scholen klasse B, maar ook binnen de normatieve vergoedingen voor onderhoud en energie wordt geëxploiteerd. Een unieke prestatie.



5 Bouw een winnend team

Samen sterker

Je kunt het niet alleen! Dit geldt zeker in de bouw en het maatschappelijk vastgoed. En het wordt nog uitdagender als je afhankelijk bent van aanbestedingsregels die bepalen met wie je moet samenwerken. Dan ontstaat een team dat is gevormd door regels in plaats van persoonlijke keuzes. Het lijkt misschien een recept voor mislukking, maar wees gerust, dat hoeft het helemaal niet te zijn.

De juiste mensen in je team

Als je verantwoordelijk bent voor de aanbesteding, heb je meer controle dan je denkt. Jij hebt de kans om te sturen op wie er deel uitmaakt van het team. Hoe? Dit doe je door verder te kijken dan alleen cv's en formele competenties. In plaats van enkel naar ervaring te vragen, organiseer je bijvoorbeeld gesprekken met de potentiële projectleiders. Vraag hen niet alleen naar hun professionele achtergrond, maar ook naar hun visie, manier van samenwerken en communicatiestijl. Vraag hoe zij omgaan met uitdagingen en onverwachte situaties. Zo leg je de basis voor een succesvolle samenwerking vanaf de eerste dag.

“

Jij kunt wat ik niet kan, ik kan wat jij niet kunt, samen maken we fantastische dingen.



Leer elkaar kennen

De teamleden leren elkaar pas echt kennen als de oplevering in zicht is. Het project is dan bijna klaar en de kans op een volgend gezamenlijk project is klein. Dus draai het om. Zorg vanaf het begin voor een stevige basis in de samenwerking. Organiseer een project start-up. Geen saaie bijeenkomst met alleen agenda's en PowerPoints, maar een moment om écht met elkaar in gesprek te gaan.

Hoe beter je elkaar begrijpt, hoe eenvoudiger het wordt om snel beslissingen te nemen. En als er wrijving komt (wat altijd gebeurt), heb je al het vertrouwen opgebouwd om het snel op te lossen. Zet in op begrip door samen voor de start van een project actief een relatie op te bouwen. Bezoek elkaars werkplekken, ontdek inspirerende projecten en werk samen op locaties buiten het gebruikelijke kantoor.

Het echte geheim van een succesvol team

De teams in de succesvolste projecten doen altijd net iets meer dan wat er in hun contract staat. Ze grijpen in voordat er problemen ontstaan en zetten altijd dat extra stapje. Niet uit verplichting, maar omdat ze echt samen iets willen creëren waar ze trots op kunnen zijn. Dát is het echte geheim achter een succesvol team.



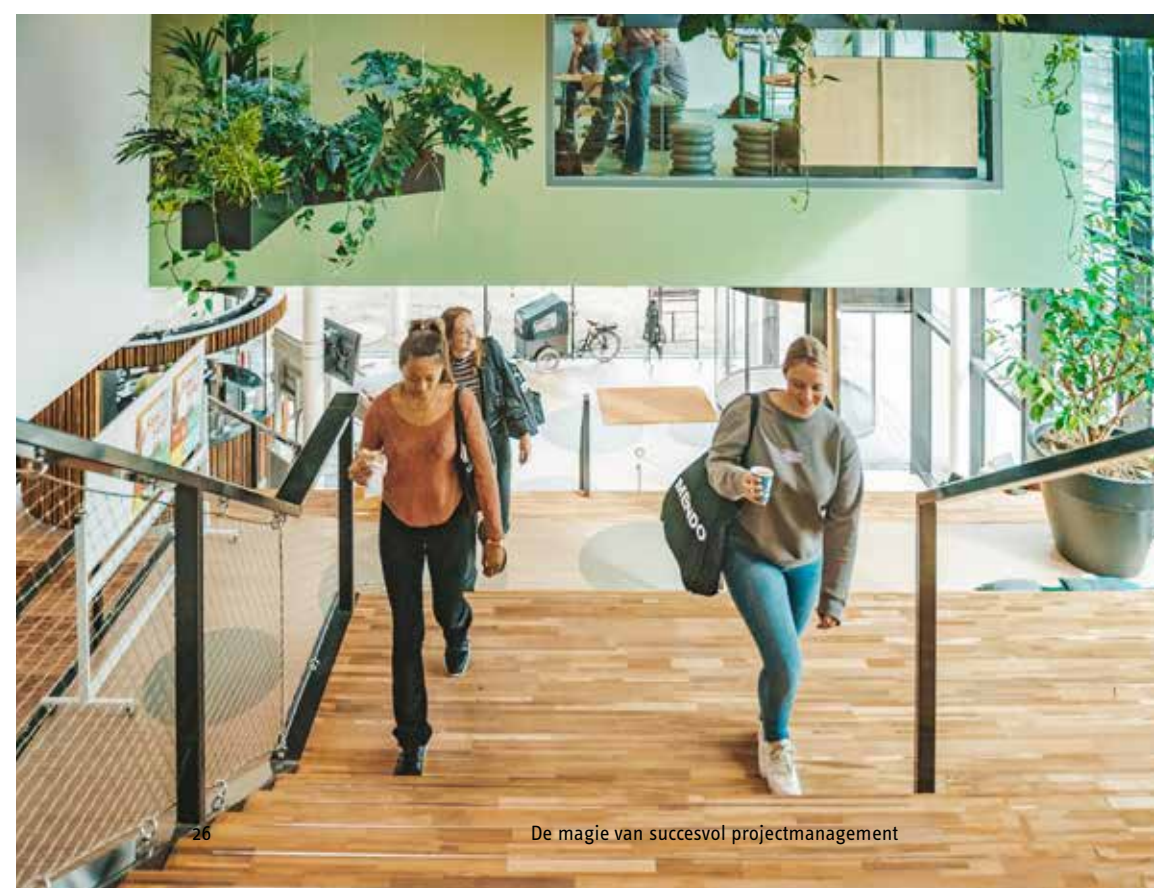
WINNEND TEAM: GEZONDSTE HOGESCHOOL VAN NEDERLAND

Denk
anders over
duurzaamheid

Aeres Hogeschool Almere

Een team vormen met gezamenlijke visie en passie

De ambitie van Aeres Hogeschool was om een innovatief, circulair, duurzaam, gezond en groen onderwijsgebouw te realiseren dat net zo ambitieus is als de studenten die er opgeleid worden. En dit gebouw moest tijdens de Floriade in Almere een rol spelen in de tuinbouwtentoonstelling. Een enorme uitdaging voor het hele team van ontwerpers en bouwers, die allen geselecteerd zijn op hun visie en drive om bij te dragen aan deze doelstelling. Dit werd bereikt door het voortouw te nemen in het ontwerpproces, elkaar te stimuleren en te inspireren, het creëren van een 'wij-gevoel' en het uitdragen van plezier in het proces en vieren van de gezamenlijke successen. Dit leidde tot de Platinum-WELL-certificering en de gezondste hogeschool van Nederland.



“
De goede reisleider
brengt je langs de
mooie plekken,
maar behoedt je
voor de valkuilen.

6 Haalbaarheid is de dominante factor

Projecten managen is alleen mogelijk als je de kosten effectief weet te beheersen. Als projectmanager is het belangrijk om inzicht te hebben in de bepalende factoren die het mogelijk maken om het plan te ontwikkelen volgens het eisenpakket en binnen de afgesproken bandbreedte. Dit betekent niet dat je zelf de kostendeskundige moet zijn, aangezien dat een vak apart is, maar je moet wel goed begrijpen hoe begrotingen werken en welke elementen bepalend zijn voor de kosten.

Het geheim van goede kostenbeheersing

Hoewel de kostendeskundige verantwoordelijk is voor de gedetailleerde berekeningen, moet de projectmanager ervoor zorgen dat de kostendeskundige niet alleen kijkt naar wat er zichtbaar is op tekeningen en documenten, maar ook naar wat er ontbreekt en wat werkelijk nodig is om het project te realiseren. Want met een kostencalculatie ben je er niet en deze is nooit compleet. Een goede kostendeskundige werkt met nauwkeurige modellen en vormfactoren die specifiek zijn voor het type gebouw, maar dit moet altijd in nauwe samenwerking met de projectmanager gebeuren.

Samenwerken

Een projectmanager moet precies weten wat het project inhoudt en welke specifieke dienstverlening nodig is om het totale pakket te ontwerpen en realiseren.

Alleen door intensief samen te werken en voortdurend te communiceren, kunnen projectmanagers en kostendeskundigen ervoor zorgen dat het project binnen de financiële kaders blijft en voldoet aan alle vereisten.



“

*Zonder wrijving geen glans.
Het eerste voorstel is nooit
het beste plan.*

De uitdaging: kwaliteit binnen budget

In elk project ga je samen met je team de uitdaging aan om binnen het beschikbare budget zoveel mogelijk kwaliteit te realiseren. Elke partij brengt haar eigen ambitie in, binnen de gestelde kaders, en zoekt naar manieren om deze te verwezenlijken. Het doel is om iets bijzonders te creëren. Dit is een voortdurend proces van geven en nemen, waarbij je constant balanceert tussen ambitie, kosten en kwaliteit.

De juiste balans

Soms is het nodig om ruimte te laten voor uitwerking en de consequenties te verkennen, maar je grijpt in zodra blijkt dat de gestelde kaders niet gehaald worden. De kostenkennis van je teamleden - zoals de architect, constructeur of installatieadviseur - speelt hierbij een cruciale rol. Als deze kennis te beperkt is, kan het zijn dat je veel moet bijsturen en het project in gevaar komt.

Slim werken aan haalbaarheid

Een slimme projectmanager zorgt ervoor dat er ruimte is voor onvoorziene kosten, bijvoorbeeld door reserves in deelbudgetten in te bouwen. Maar uiteindelijk zijn plannen alleen haalbaar als je samen voortdurend de balans zoekt tussen ambitie, kosten en kwaliteit.



HAALBAARHEID DE DOMINANTE FACTOR GRESWARENFABRIEK

Inspirerend
voorbeeld van
transformatie
tot modern
onderwijsgebouw

Grescollege Reuver

De eerste plannen bleken financieel niet haalbaar te zijn en op weerstand van de monumentencommissie te stuiten. In plaats van vast te houden aan die aanpak, organiseerden we een inspirerende sessie met de gemeente Beesel, de school, de architect en HEVO. Samen hebben we gekozen voor een frisse benadering; kijken wat van het bestaande gebouw behouden kon blijven. Er werd besloten om niets toe te voegen wat niet echt nodig was voor de nieuwe functie van de school en niet te streven naar een overbodig luxe afwerking of maximaal comfortniveau als dat het budget zou overschrijden. Deze 'niet meer dan nodig'-aanpak beperkte de bouwkosten aanzienlijk en paste bij de duurzaamheidsambities (hergebruik van materialen bespaart immers ook kosten). Deze strategie maakte het project zowel functioneel als financieel haalbaar en kreeg goedkeuring van de monumentencommissie.



7 Blijf optimistisch en zoek gezamenlijk naar wat er wel mogelijk is

Onverwachte tegenvallers

Zelfs met de beste voorbereiding en het vooraf goed op elkaar afstemmen van ambities, eisen en middelen, kan het zijn dat er een tegenvaller komt waardoor oplossingen niet haalbaar zijn. En dat er een vervelende verrassing opkomt waar niemand aan gedacht heeft bij het maken van de risicoanalyses. En op dat moment zit het even tegen.

Van crisis naar kans

Een goed voorbeeld hiervan is de Oekraïne-crisis, die leidde tot sterk oplopende prijzen en slecht leverbare materialen. Maar het kan ook gaan om andere onverwachte gebeurtenissen, zoals het niet verkrijgen van goedkeuring voor het architectonisch ontwerp, het wegvallen van een gebruiker in het proces, of talloze andere onvoorziene omstandigheden. In zulke gevallen is het essentieel om alle creativiteit van het team te mobiliseren en gezamenlijk alternatieve opties te verkennen. Denk out of the box en onderzoek wat er wel mogelijk is, in plaats van stil te blijven staan bij wat er niet mogelijk is.



“
Zoek niet naar 100 redenen waarom iets niet werkt, maar zoek naar 1 reden waarom het wel gaat werken.

Werken aan oplossingen

Het is belangrijk om te focussen op de geboekte vooruitgang in plaats van op wat er niet gelukt is. Meestal blijkt dat er veel meer wél lukt dan wat er niet lukt. Door samen te werken en positief naar alternatieven te kijken, kan het team oplossingen vinden en verder bouwen aan het succes van het project.

Wat is realistisch en wat is de ambitie?

Het managen van verwachtingen speelt een cruciale rol in elk project. Als je de lat laag legt, is de kans groot dat je de gestelde eisen en het gewenste kwaliteitsniveau zult realiseren. Maar het eindresultaat zal ook minder zijn. Aan de andere kant, wanneer je de lat hoog legt, zul je tijdens het proces vaker tegen obstakels aanlopen en horen dat bepaalde oplossingen of aspecten niet mogelijk zijn. Maar deze aanpak leidt uiteindelijk wel tot een veel hogere eindkwaliteit. Focus dus op wat er wel kan en blijf optimistisch dat het met de creativiteit in het team wel lukt om tot de optimale oplossing te komen.

ZOEKEN NAAR OPLOSSINGEN

Het duurzame hoofdkantoor van Rabobank Alkmaar

De zoektocht naar de juiste oplossing

Het project begon niet met bouwen, maar met nadenken. Wat was écht nodig? Wat werkte wel en wat niet? Na grondig onderzoek bleek dat een nieuw gebouw de beste oplossing bood. Maar daarmee was de zoektocht nog niet voorbij. Er werd een terrein gevonden waar initieel vijf gebouwen op ontwikkeld zouden worden, één centraal kantoor voor Rabobank zelf en vier kleinere huurkantoren. Bij de verdere uitwerking tot een Voorlopig Ontwerp bleek dat de kosten veel te hoog opliepen om het plan voldoende rendabel te krijgen. Beter ten halve gekeerd, dan ten hele gedwaald. Na intensieve gesprekken werd besloten de vier huurkantoren samen te voegen tot twee grotere units. Daarmee kon het Definitief Ontwerp worden uitgewerkt tot een haalbaar plan.

8

Neem en draag samen de verantwoordelijkheid voor het complete eindresultaat



“

Het pad naar succes en het pad naar falen zijn bijna exact dezelfde paden.

Colin R. Davis

Samenwerking en vertrouwen

Veel opdrachtgevers van bouwprojecten hebben beperkte kennis van de risico's die het opdrachtgeverschap met zich mee kan brengen. Daarom schakelen ze deskundigen in voor begeleiding, onderzoek, ontwerp en uitvoering. Afhankelijk van de contractvorm horen daar wisselende verantwoordelijkheden en aansprakelijkheden bij. Ook zijn er grote verschillen in garanties en risico's met betrekking tot de prestaties van het eindproduct. Dit vraagt om duidelijke afspraken en vertrouwen.

Meerwerk?

Klachten over 'meerwerk' van aannemers komen vaak voor. Opdrachtgevers begrijpen vaak niet dat dit, binnen een traditioneel contract, geen fout is van de ontwerpende partij. Verzekeringen wijzen dergelijke claims meestal af, omdat er geen daadwerkelijke schade is. Onverwachte kosten moeten vaak uit de reservering voor onvoorziene zaken gedekt worden, of leiden tot een budgetoverschrijding.

Hoe risico's beperken?

HEVO introduceerde in de jaren zeventig Risicodragend Projectmanagement; een integrale contractvorm die de meeste bouwgerelateerde risico's afdekt. Omdat we zelf 'op de blaren zitten' als het fout gaat, hebben we een andere mindset ontwikkeld. En deze mindset en houding zitten, samen met het benodigde risicomanagement, diep verankerd in het HEVO-DNA; bij twijfel niet afwachten, maar direct aanpakken, zodat er later niet een nog groter probleem ligt.

Het geheim van HEVO

Het HEVO Expertisecentrum, met experts op het gebied van techniek, kosten, onderhoud, beheer, bouw- en aanbestedingsrecht en duurzaamheid, versterkt onze werkwijze. Deze samenwerking stelt ons in staat om snel in te kunnen grijpen en zorgt ervoor dat we onszelf continu blijven verbeteren. Vanuit de overtuiging dat opdrachtgevers bijgestaan moeten worden door een partij die in staat is om risico's te beheersen en de verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid te kunnen dragen voor het complete eindresultaat. Ongeacht het presteren van de individuele ontwerpende of uitvoerende partijen. Dit geeft opdrachtgevers rust en comfort, omdat ze niet wakker hoeven te liggen van risico's en processen die ze niet overzien.

Waarmaken wat je belooft

We weten dat niet alles altijd te beheersen is en dat dingen soms mis kunnen gaan. Maar dat hoort erbij. Het is voor ons een kernwaarde om te staan voor wat we beloven en dit waar te maken. Dit zorgt ervoor dat we altijd streven naar het beste resultaat, ook in uitdagende situaties. Onze projectmanagers zijn 'the pilot in the plane' en verantwoordelijk voor een goede afloop van het project. Het is een enorme uitdaging, maar ook ontzettend gaaf als alles succesvol verloopt.



EEN GEDURFDE VISIE IS GEREALISEERD

Hoe we een
technisch hoog-
standje realiseerden,
ondanks tegenslagen

Junior College Julianadorp

Bij de start van het nieuwbouwproces van het Junior College in Julianadorp wilde Scholen aan Zee geen standaard schoolgebouw, maar een statement maken met een unieke en gedurfde aanpak.

Search architecten ontwierp een bijzonder gebouw, met een doorlopende spiraal rondom een atrium die alle ruimten verbindt tot de vijfde bouwlaag. De kers op de taart was een luchtballon dak, met een indrukwekkende doorsnede van 21 meter, dat het atrium zou overspannen; een ontwerp dat wereldwijd nog nooit gerealiseerd was.

HEVO had alles voorbereid om samen met de Duitse producent dit technisch hoogstandje te realiseren. Echter, kort na de start van de bouw ging de producent failliet door problemen met de bouw van een stadion voor de Olympische Spelen. Het werd echt een hoofdpijndossier om een vergelijkbare oplossing te bedenken en zo snel mogelijk te produceren en op locatie te realiseren. Met een enorme inspanning, een kleine vertraging en (financiële) pijn is dit luchtballon dak gerealiseerd. We hebben er veel van geleerd, hebben op de blaren gezeten, maar zijn wel de afspraken nagekomen en hebben de doelstelling van de school gerealiseerd.



9 Bewaak koers en inhoud en stuur tijdig bij

Op koers blijven

Liggen we nog op koers?’ Dat is een vraag die elke zeiler onderweg stelt en net zo goed geldt voor projecten. We willen immers een gezamenlijk doel bereiken via een uitgestippelde route, compleet met duidelijke ‘waypoints’. Om deze koersvraag te kunnen beantwoorden, moet je weten wélke route is gekozen, waar je je nú bevindt en wat de belangrijkste eisen zijn voor het uiteindelijke resultaat.

Om deze vragen te beantwoorden, maken we gebruik van faseringen, planningen, inkoopschema's, budgetten en kwalitatieve doelstellingen; de belangrijkste prestatie-indicatoren van het project.

Je hebt natuurlijk niet constant een integraal overzicht van hoe het met al die indicatoren staat. Maar om je project te beheersen is het echt enorm belangrijk om, vooral in de ontwerpfasen, een uitgebreid fasedocument te maken. In dit document rapporteert elke discipline over de geproduceerde output en de verschillen ten opzichte van de gemaakte afspraken en de resultaten van de vorige fase. Dit geeft gedetailleerd inzicht in de verschillen in ruimtelijke en functionele oplossingen. Voldoen we aan de gestelde kwaliteitseisen en het gewenste comfort? Is de duurzaamheid van het gebouw conform de eisen? Zijn de bouwkosten onder controle, en wat zijn de exploitatiekosten gedurende de looptijd? Uiteraard hoort hier ook een advies bij ten behoeve van de besluitvorming en eventuele maatregelen om bij te gaan sturen.



Sluit je ogen niet voor de consequenties van je keuzes, duurzaamheid toont zich decennialang. Ben een goed rentmeester.

Wanneer ingrijpen?

Voor de projectmanager is er een minder tastbaar aspect in het proces. Wanneer zijn afwijkingen nog goed op te lossen in het vervolgproces en kun je een positief besluit nemen over het faseresultaat? En wanneer is het noodzakelijk om op de rem te trappen? Sommige integrale aanpassingen krijg je niet tijdens de rit opgelost, ondanks geruststellingen van verschillende kanten dat ‘het wel opgelost wordt’. Zaken lossen zelden ‘vanzelf’ op, want anders waren ze nooit ontstaan. De kernvraag is of het beter is om eerst een korte slag te maken en het probleem op te lossen voordat de besluitvorming over het faseresultaat plaatsvindt. In een snelkookpansessie kun je vaak binnen enkele weken een probleem effectief oplossen, waarna je ongestoord verder kunt werken aan de volgende fase van het project.

Welke aanpak het best is, blijft subjectief en is afhankelijk van de situatie. Het is eigenlijk meer een gevoel dat je opbouwt door de jaren heen. Dit is wat men noemt ervaring, maar zelfs dat biedt geen garanties, aangezien er altijd meerdere wegen naar Rome leiden.



HOUD KOERS

Blijf je koers en inhoud scherp monitoren en pas je aanpak aan op basis van de ontwikkelingen

Eijkhagen College Landgraaf

Het Eijkhagen College in Landgraaf, gelegen in de regio Parkstad Limburg, is werkelijkheid geworden. De school beschikt over een nieuw, flexibel en energieneutraal gebouw, dat perfect aansluit bij de wensen en behoeften van zowel de school, de docenten als de leerlingen.

Renovatie van het oude gebouw uit 1974 was niet haalbaar; door constructieve problemen en de wens voor verduurzaming werd gekozen voor nieuwbouw.

Om in het ontwerpteam gezamenlijke ontwerp-uitgangspunten te verkrijgen zijn we gestart met een paar integrale brainstormsessies, waarbij flexibiliteit, functionaliteit, comfort en duurzaamheid de belangrijkste thema's waren. Echter, bij afronding van het Definitief Ontwerp bleek de gekozen constructieve flexibiliteit te duur. Daarop werd direct een brainstormsessie georganiseerd met het ontwerpteam, met als doel een betaalbaar constructief concept te ontwikkelen waarin de installaties passen, terwijl het gebouw zowel architectonisch als functioneel sterk blijft.

Na deze vruchtbare sessie hebben we in zes weken tijd het Definitief Ontwerp opnieuw uitgewerkt en het resultaat was financieel haalbaar en zelfs functioneel beter voor de school.

10 Helder communiceren, stakeholders betrekken, besluitvorming goed organiseren; dát is bouwheerschap

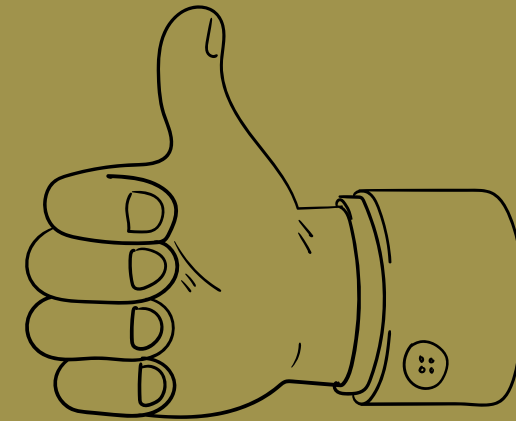
Projecten realiseer je samen, met heel veel verschillende mensen. Het gaat niet alleen om ontwerpers, bouwers en gebruikers, maar ook om besluitvormers, toezichthouders en externe stakeholders, zoals omwonenden. Iedere betrokken partij heeft haar eigen belangen en wil op de hoogte zijn van wat er gebeurt; van het eerste idee tot de uiteindelijke ingebruikname.

De projectmanager moet daarvoor de ‘talen en dialecten’ van alle betrokkenen beheersen. Met elke partij moet op een passende manier gecommuniceerd worden, waarbij ze meegenomen worden in het proces van pril initiatief tot en met de ingebruikname.

Voor de projectmanager is het belangrijk om heel goed in beeld te hebben welke personen en groepen er zijn, welke informatie wanneer gedeeld kan en moet worden en hoe het sentiment is rondom de plannen.

“

Als je praat herhaal je wat je al weet, als je luistert leer je iets nieuws en kom je verder.



Weerstand

Zowel intern, bij de gebruikers, als extern kan er sprake zijn van weerstand. Want iedere verandering geeft ook onzekerheden en roept vaak vragen op voor wat het voor die desbetreffende persoon of organisatie gaat betekenen. Per definitie is een huisvestingsproject dan ook een opgave waarop de principes van verandermanagement van toepassing zijn. Als je zelf diep in de materie zit is het soms best lastig om de helicopterview te houden en in te zien wie wanneer welke informatie nodig heeft. Dit is een uitdaging, vooral wanneer er veel tijd verstrijkt tussen de verschillende fasen en de externe communicatie relatief laagintensief is.

Vertrouwen en transparantie; het belang van verwachtingen managen

Omwonenden kunnen het gevoel krijgen dat er ‘achter de schermen’ van alles bekookst wordt of dat er niets gebeurt, terwijl het projectteam druk bezig is met inhoudelijke vraagstukken. Daarom is het cruciaal om verwachtingen continu en op een transparante manier te managen. Het continu op een goede manier managen van verwachtingen is dan ook als koorddans op een slap koord; de projectmanager als evenwichtskunstenaar.

HELDER STUREN, SUCCES REALISEREN

Huisvesting Waterschap Brabantse Delta Breda

De locatie van het nieuwe hoofdkantoor van Waterschap Brabantse Delta deed nogal wat stof opwaaien bij de bewoners uit de mooie wijk het Ginneken in Breda. Al jaren stond er een aaneenschakeling van lelijke paviljoenachtige gebouwen op het terrein naast kasteel Bouvigne. Dus hoezo gaat het waterschap nu alsnog een groot nieuw gebouw plaatsen? De wijkbewoners kregen het voor elkaar het landgoed als beschermde historische buitenplaats aan te merken. Dat gaf het waterschap minder beweegruimte voor de plannen. Door de bewoners en de monumentencommissie serieus als partners te zien en met hen in gesprek te gaan, hebben we de plannen iets aan kunnen passen en alsnog alle handen op elkaar weten te krijgen.

Onthoud: helder sturen betekent niet alles zelf doen, maar zorgen dat iedereen op de juiste manier bijdraagt en serieus wordt genomen. Zo realiseer je niet alleen een plan, maar ook een plangebied dat echt werkt, met respect voor bestaande sterke omgevingswaarden. Betrek de stakeholders vroegtijdig en ga met hen in gesprek. Samen kom je verder dan alleen.





Van links naar rechts: Jan Bonnemaïjers, Rob Kersten en Willem Adriaanssen

COLOFON

Fotografie

Kees Rutten,
Philip Driessen Fotografie,
Mike van Schoonderwalt,
Han Hermkens,
Gerard van Beek Fotografie,
Bluemonque Creatives

© 2025 HEVO.
Alle rechten voorbehouden.



Statenlaan 8
5223 LA 's-Hertogenbosch
T +31 (0)73 6 409 409
@HEVO_actueel
info@hevo.nl
www.hevo.nl

Over HEVO

Experts in huisvesting en vastgoed

Wie we zijn

HEVO is in Nederland dé specialist op het gebied van duurzame huisvesting. Met onze ruime ervaring (sinds 1970) en het advies en bouwmanagement van onze ruim 115 experts creëren wij elke dag omgevingen waarin gebruikers optimaal kunnen leven, leren en werken.

Vanuit onze vestigingen in 's-Hertogenbosch en Zwolle helpen we organisaties in het hele land met hun huisvestingsvraagstukken. We doen dat van strategisch advies en het organiseren en begeleiden van het gehele (ver)bouwtraject tot en met de oplevering en monitoring daarna.

Wat ons drijft

We staan voor een aanpak die mensgericht, inventief en resultaatgericht is. Zo werken we aan gebouwen en gebieden die wij duurzaam ontwikkelen en exploiteren. Wij zijn ervan overtuigd dat een gezonde werk- en leefomgeving het welzijn en de prestaties van gebruikers van gebouwen en gebieden verbetert.

Onze filosofie is:

- Gebouwen beïnvloeden het welzijn van hun gebruikers; huisvesting kan inspireren en gelukkiger en productiever maken. Onze gepassioneerde experts brengen dromen en ambities tot leven.
- Duurzame huisvesting zit in onze genen. We hebben een heldere visie op duurzaamheid, circulair bouwen en veiligheid.
- Onze kracht ligt in de ruime ervaring en deskundigheid die we in huis hebben, waardoor we multidisciplinaire teams kunnen samenstellen en complexe projecten succesvol kunnen aanpakken.
- Van advies tot bouwmanagement: wij geven resultaatgaranties, wat uniek is in Nederland. We nemen écht de verantwoordelijkheid en doen wat we beloven.

“

*We shape our buildings,
thereafter they shape us.*

Winston Churchill

25 jaar

slim projectmanagement bij HEVO

door Willem Adriaanssen, Jan Bonnemaïjers en Rob Kersten