

Het project “Ontwikkeling Lelystad Airport”.

Projectorganisatie en samenwerking in lijn met het IPM-gedachtengoed.

Inleiding

In 2020 wordt in Lelystad het nieuwe vakantievliegveld van Nederland geopend. Om die nieuwe luchthaven te realiseren is het project ‘Ontwikkeling Lelystad Airport’ in het leven geroepen. Een unicum. Het bouwen van een vliegveld is iets dat maar eens in de 50 tot 100 jaar gebeurt.¹ WIN PMO is hier als trotse partner bij betrokken. We zijn verantwoordelijk voor de projectbeheersing.

Dit artikel geeft u een kijkje achter de schermen! Wat is het doel van het project en wat omvat het eigenlijk allemaal? Hoe wordt de nieuwe luchthaven gerealiseerd en hoe is de projectorganisatie ingericht? Welke rollen worden daarin onderkend en waar ligt een ieders taak, verantwoordelijkheid en kerncompetentie? Ook de rol van WIN PMO bij de projectbeheersing op Lelystad Airport zal nader worden toegelicht.

Doel van het project

Lelystad Airport, op dit moment nog een luchthaven voor General en Business aviation, is eigendom van de Schiphol Group. Schiphol schuurt echter al jarenlang aan tegen de grenzen van haar groei. Het moederbedrijf besloot daarom om in te zetten op doorontwikkeling van Lelystad Airport tot alternatieve luchthaven voor niet mainport gebonden vliegverkeer, Hierdoor zou voor Schiphol de benodigde ruimte ontstaan om verder te groeien en haar unieke positie als internationale hub verder uit te breiden en haar concurrentiepositie te verstevigen.

De groei van Lelystad Airport vindt gefaseerd plaats. In de eerste fase, vanaf opening in 2020 tot aan 2023 zullen er uiteindelijk zo’n 10.000 vliegtuigbewegingen per jaar van en naar

Lelystad plaatsvinden; in de tweede fase, van 2023 tot aan 2032 ongeveer 25.000 en daarna, vanaf 2024, zo’n 45.000. Door de druk in deze getalen van de ketel te halen, wordt dus een wezenlijke bijdrage geleverd aan de realisatie van de strategische (groei)doelstelling van Schiphol.

Het project ‘Ontwikkeling Lelystad Airport’

Het project Ontwikkeling Lelystad Airport is gericht op de oplevering van een functionerend vakantievliegveld. Lelystad zal daartoe aanzienlijk moeten uitbreiden en verbouwen. Concreet betekent dat het volgende:

- De start- en landingsbaan wordt verbreed van 30 naar 45 meter en verlengd van 1250 meter, naar 2500 meter. De baan wordt daarom toegerust voor de ‘zwaardere jongens’ als de A320 en de Boeing 737 die hier straks gaan starten en landen. Voor deze kisten worden 16 vliegtuigopstelplaatsen gebouwd en voor de vakantieganger wordt een parkeerterrein aangelegd.
- Er komt een gloednieuwe terminal van circa 12.000m². ‘Spectaculair eenvoudig’ volgens de architect, wat wil zeggen dat er met minimale (en duurzame) middelen, maximaal resultaat wordt geleverd.
- De huidige verkeerstoren wordt verhoogd van 10 naar 22,5 meter. Vanaf die hoogte hebben de luchtverkeersleiders voldoende zicht om grotere toestellen veilig van en naar de grond te loodsen. Daarbij gaat letterlijk het dak er af. Vervolgens wordt er een stuk tussen gezet, en gaat het dak er weer op; Mikado voor gevorderden!
- Er komt aangepaste apparatuur en programmatuur om de operatie straks te kunnen draaien.
- Eén en ander wordt voorzien van de benodigde nuts- en ICT voorzieningen.

Naast al deze fysieke, infrastructurele en technische verandering, wordt samen met de

¹ <http://bit.ly/2rieN01>

gecontracteerde dienstverlener, ook de toekomstige operatie op Lelystad Airport voorbereid, zoals de schoonmaak, beveiliging en bagage-afhandeling.

Samenwerking met de markt

Om de nieuwe luchthaven te kunnen realiseren is de opdracht eerst opgeknipt in percelen. Ieder perceel levert een (deel)projectresultaat op, om gezamenlijk tot een functionerende luchthaven te komen.

Na selectie en gunning zijn contracten gesloten. Voor opdrachten die middels Best Value zijn aanbesteed, is dat een UAV-GC contract.²

Bij de realisatie van de nieuwe vakantieluchthaven, werkt Lelystad Airport dus nauw samen met verschillende contractpartners. Zoals Schiphol opdrachtgever is voor Lelystad Airport, is Lelystad Airport op haar beurt weer opdrachtgever voor deze aannemers.

Een IPM-projectorganisatie

Om goede regie te kunnen voeren en haar opdrachtgeverschap professioneel in te vullen, heeft Lelystad een projectorganisatie ingericht. De samenstelling van de projectorganisatie komt overeen met het zogenaamde Integraal Projectmanagement (IPM) model.

De vijf rollen die het model onderscheidt zijn de Projectmanager, Technisch Manager, Contractmanager, Omgevingsmanager en de Manager Projectbeheersing. In de projectorganisatie van Lelystad Airport, komen al deze rollen terug. WIN PMO is verantwoordelijk voor het invullen van de rol van Manager Projectbeheersing.

De kern van het IPM-gedachtengoed is dat door per rol taken en verantwoordelijkheden af te bakenen en rolhouders in te zetten op basis van hun kracht, de meest effectieve samenwerking ontstaat.

De rolverdeling

Alle rollen die het IPM model onderscheidt, zijn er in vertegenwoordigd:

- De rol van Projectmanager wordt ingevuld door de Senior (Sr.) Projectmanager;
- Die van Technisch manager door de (Deel)projectmanager;
- De Contractmanagersrol wordt vervuld door de Inkoop- en Contractmanager
- De rol van Omgevingsmanager wordt bekleed door de Communicatie- en Omgevingsmanager
- En die van Manager Projectmanager door de Project Management Office (PMO) Lead van WIN.

Net als in het IPM model hebben deze 'rolhouders' afgebakende taken en verantwoordelijkheden, en worden zij ingezet op basis van hun specifieke skill-set. Bovendien zijn hun taken, verantwoordelijkheden en kerncompetenties vergelijkbaar met die van hun evenknie in het IPM model.

Senior (Sr.) Projectmanager

Deze bevindt zich precies in het midden van de 'zandloper.' Naar boven toe is hij het aanspreekpunt voor de lijnorganisatie / opdrachtgever (Lelystad Airport) Hij voorziet hen van sturingsinformatie, besluitvormingsdocumentatie en managet verwachtingen. Naar beneden toe geeft hij leiding aan het projectteam en managet hij de raakvlakken tussen de deelprojecten.

² Uniforme Administratieve Voorwaarden voor Geïntegreerde Contractvormen

De Sr. Projectmanager heeft een helicopterview. Deze heeft hij nodig om te kunnen zien waar vraagstukken elkaar raken of knelpunten ontstaan. Bij het afwegen van belangen en het nemen van beslissingen, is het eindresultaat voor de Sr. Projectmanager altijd leidend. Resultaatgerichtheid is één van zijn meest kenmerkende vaardigheden.

De Sr. Projectmanager heeft een 'samenbindende' leiderschapstijl. Zo organiseert hij informele avonden die bijdragen aan de teamspirit en initieert hij samenwerkingsessies met contractpartners. Doordat deelnemers elkaar hier op een persoonlijke manier leren kennen, worden eventuele drempels om contact met elkaar te zoeken, ook als het tegen zou zitten, meteen geslecht, en wordt hier de basis gelegd voor verdere samenwerking.

Deelprojectmanager

De Deelprojectmanager heeft als taak om de eisen op te halen die toekomstige gebruikers stellen aan op te leveren diensten of producten. Deze vertaalt hij in een vraagspecificatie. De Deelprojectmanager toets de verschillende ontwerpen (van schets- tot uitvoeringsontwerp) van de aannemer ook aan het contract. Na oplevering zorgt hij voor de overdracht naar de staande organisatie.

De verschillende Deelprojectmanagers op Lelystad hebben allemaal hun eigen inhoudelijke expertise en projectmanagementstijl. Wat ze met elkaar gemeen hebben, is creativiteit en probleemoplossend vermogen; vaardigheden die cruciaal zijn om op tijd, binnen budget en volgens kwaliteitsverwachting te kunnen leveren.

Inkoop- en Contractmanager

De Inkoop- en Contractmanager is verantwoordelijk voor de aanbesteding van de verschillende werken en doet dat in lijn met het beleid van de lijnorganisatie. Hij stelt de inkoopstrategie op en borgt dat deze wordt gevolgd. Na gunning van de opdracht, geeft hij tevens invulling aan de contractbeheersing.

Samen met de Deelprojectmanager, toetst de Contractmanager toets- en acceptatiedocumenten van de aannemer. Dat zijn documenten die de aannemer, waarmee er een UAV-GC contract loopt, dient aan te leveren. Het doel van die toets- en acceptatiedocumenten is om aan te tonen dat de opdrachtgever met het uitbesteden van het werk geen onoverkomelijke risico's loopt en kan vertrouwen op een functionerend en kwalitatief goed eindresultaat. Ziet de Contractmanager toch risico's, kan hij onafhankelijke toetsen of audits laten uitvoeren.

De Inkoop- en Contractmanager is een onderhandelaar die precies weet wat hij wil bereiken en hoe dat te bereiken. Zo iemand die je er graag bij zou hebben als je een nieuwe auto koopt. Hij zit zakelijk in de wedstrijd, is goed voorbereid, juridisch onderlegd en kent het contract op zijn duim.

Communicatie- en Omgevingsmanager

De Communicatie- en Omgevingsmanager brengt belanghebbenden en betrokkenen bij het project in kaart, stelt hier een communicatieplan voor op en brengt dit tot uitvoering. Zo organiseert zij bijeenkomsten voor verschillende stakeholders, waaronder informatiemarkten op de luchthaven zelf. Daarnaast verzorgt ze digitale en geprinte media, waarin voorlichting wordt gegeven over de voortgang van het project.

Het afhandelen van klachten vanuit belangenorganisaties ligt ook bij de Communicatie- en Omgevingsmanager. Bij het te woord staan van de pers en het beantwoorden van vragen vanuit de politiek wordt ze bijgestaan door de directeur van de lijnorganisatie.

Voorts maakt ook het zorgen voor de benodigde milieu- en bouwvergunning, deel uit van het takenpakket van de Communicatie- en Omgevingsmanager. Op Lelystad is die verantwoordelijk 'gedelegeerd' aan een Vergunningenmanager.

De Omgevings- en Communicatiemanager beschikt over sterke sociale en communicatieve

vaardigheden en heeft een scherpe politiek, bestuurlijke antenne.

PMO Lead

De PMO Lead verzorgt actuele sturingsinformatie die de Sr. Projectmanager in staat stelt om te rapporteren aan lijnorganisatie en opdrachtgever. Daartoe zorgt zij dat informatie met betrekking tot de projectbeheersaspecten (tijd, geld, scope en risico's) compleet, kloppend, actueel en begrijpelijk is. Integrale planning was aanvankelijk belegd bij de PMO Lead, maar is nu belegd bij een Planner. Projectfinanciën en coördinatie van (scope)wijzigingen zijn ondergebracht bij andere PMO specialisten.

Risicomanagement blijft taak van de PMO Lead, die vanuit haar generieke rol zorgt dat alle relevante informatie ten aanzien van de beheersaspecten bij elkaar komt. Ze ziet er op toe dat projectbeheersaspecten in samenhang worden gemanaged. Immers, risico's kunnen leiden tot issues, issues tot wijzigingen, wijzigingen tot budgetoverschrijding of uitloop in de planning et cetera.

Daarnaast heeft de PMO Lead een belangrijke taak bij het opstellen en beheren van managementdocumentatie. Ze maakt het projectplan up-to-date en ziet er op toe dat er actuele managementstrategieën zijn. De PMO Lead heeft het documentmanagement opgezet en ingericht en templates ontwikkeld voor risicomanagement en rapportage. Voorts zorgt de PMO Lead voor het in kaart brengen, optimaliseren van governance processen en voor de ontwikkeling, borging en naleving van projectstandaarden.

Zelf staat de PMO Lead ook 'gewoon' met de voeten in Lelystadse klei. Zo zorgt zij voor vastlegging van acties en besluiten naar aanleiding van vergaderingen van de stuurgroep, het overkoepelend projectteam en van verschillende deelprojectteams. Ook bij afwikkeling van informatiestromen, toets- en

acceptatiedocumenten, speelt zij een belangrijke rol.

De PMO Lead wordt bij de uitvoering van haar taken, ondersteund door een generieke PMO'er. Tussen mei 2015 en januari 2017 werd die functie eveneens bekleed door WIN PMO. Het takenpakket van die generieke PMO'er bestond met name uit het bijwerken en actualiseren van managementstrategieën voor configuratie, issue, change- en risicomanagement, het in kaart brengen van het wijzigingenproces in de vorm van processchema's, ontwikkeling en automatisering van templates, optimalisatie van het documentmanagement en brede ondersteuning op deelprojectniveau.

De PMO lead heeft een vooruitziende blik: "Welke ongewenste gebeurtenissen voorzien we?" "Als we op deze voet verder gaan, blijven we dan nog binnen budget?" "En kunnen we nog op tijd leveren?" De PMO lead is ook gestructureerd. Vanuit die kracht draagt ze bij aan uniformiteit, efficiënt werken en biedt ze inzicht en overzicht. Én de PMO lead is vasthoudend. Dat is van belang om sturingsinformatie boven tafel te krijgen bij partijen, die hun prioriteit op dat moment mogelijk meer bij het hier en nu hebben liggen.

Het positieve IPM-effect

De aannemer heeft zijn projectorganisatie in een aantal gevallen op vergelijkbare, 'IPM-achtige' wijze georganiseerd als de projectorganisatie van Lelystad. Daardoor hebben sleutelfunctionarissen (of 'IPM-rolhouders' zo je wilt) ook allemaal een counterpart, die dezelfde taal spreekt. Dat is efficiënt, want dat schakelt snel en voorkomt onnodige ruis over vak inhoud en -terminologie.

Inrichting van de projectorganisatie volgens het IPM model is ook intern van grote toegevoegde waarde. Integrale samenwerking op basis van een ieders kracht, afgebakende verantwoordelijkheid en takenpakket, leidt namelijk tot gezonde spanning vanuit verschillende rolperspectieven. Vraagstukken worden daardoor afgewogen vanuit meerdere

invalshoeken. Dat komt de besluitvorming ten goede. En bovendien: “Zonder wrijving, geen glans!”

Tot slot

Die glans is intussen ook aan de buitenkant goed zichtbaar. De nieuwe start- en landingsbaan ligt er. De verhoogde verkeerstoren staat. De contouren van de nieuwe terminal zijn waarneembaar. En ook op andere fronten gaan de ontwikkelingen voortvarend. Door vruchtbare samenwerking met de markt en projectorganisatie in lijn met het IPM gedachtengoed. Waarin rollen, taken en verantwoordelijkheden zijn gescheiden en mensen worden ingezet op hun kracht. WIN PMO vervult de rol van Projectbeheerser enthousiast en gedreven en is er trots op bij te mogen dragen aan de totstandkoming van de nieuwe vakantieluchthaven, de ontwikkeling van Schiphol en daarmee de groei van BV Nederland.

Auteur: Steve Schouten, PMO Professional

