



Kennis in het groot.

scheeft inzicht

King-Spiegel A4 Delft - Schiedam

Een blik in de King-Spiegel schept een helder beeld





Kennis in het groot.

de King-Spiegel

A4 Delft Schiedam

eindrapportage

juni 2013

Inleiding

Uitwisseling van ervaringen in de grote projecten in Nederland is de basis van de activiteiten van het programma Kennis in het groot (King). Samen met de projecten bekijkt King of de uitvoering van grote infrastructurele projecten verbeterd kan worden. Daarbij speelt leren van elkaar, als collega's, door uitwisseling van persoonlijke ervaring en inzichten een cruciale rol. King heeft onder meer een methodiek ontwikkeld om dit te faciliteren; de King-Spiegel. Het project A 4 Delft - Schiedam nam de tijd om zich voor de spiegel te positioneren, en gezamenlijk als projectteam en met collega's van andere grote infra-projecten van alle kanten scherp naar het projectmanagement van A4 DS te kijken. Dat heeft een beeld opgeleverd van de relatief sterke en de relatief zwakke kanten van hoe het project op dit moment wordt uitgevoerd. Het gaat daarbij om de verschillende aspecten van het projectmanagement. Het project A 4 DS met een lengte van circa 7 kilometer, bestaat uit de aanleg van een landtunnel van 2 kilometer lengte inclusief tunneltechnische installaties, een aqua- en ecoduct, een aantal kruisende kunstwerken, geluidschermen over een lengte van 12 kilometer, de ombouw van het knooppunt Kethelplein, aanbrengen van de nieuwe deklagen op de bestaande A4 Noord en de A20 en het meerjarig onderhoud aan de technische installaties gedurende 8 jaar na oplevering.

Het projectteam A4 DS en collega-managers uit een aantal andere grote-projecten hebben gezamenlijk verkend hoe bepaalde relatief zwakke aspecten in het managen van dit project kunnen worden versterkt.

De inzichten die zo zijn ontstaan worden in deze rapportage op hoofdlijnen weergegeven.

De King Spiegel als proces en als instrument

De King-Spiegel is een methodiek voor reflectie en leren. Het vormt vooral een proces, waarbij eerst het managementteam van in dit geval A4 DS de tijd neemt om, op een gestructureerde manier, gezamenlijk te spreken en te oordelen over; "Hoe doen wij het als managers in dit project?" Dit vormt de "zelfspiegel", en biedt inzicht in de stand van zaken. Vervolgens neemt een team van collega-managers uit andere grote infra-projecten dit project onder de loep. Zo ontstaat de collega-spiegel.

De King-Spiegel is zo opgezet dat alle relevante managementaspecten aan bod komen.

Er zijn 10 deelspiegels, 10 invalshoeken:

- Projectbeheersing
- Systeemintegratie
- Innovatie
- Contractering
- Conditionering
- Communicatie
- Cultuur
- Politiek & bestuur
- Omgevingsmanagement
- Organisatie & Besturing

Deze deelspiegels vormen samen een totaalbeeld. Het spiegelen door het collega-team gebeurt voor een belangrijk deel in de vorm van intensieve gesprekken waarin de diepte niet wordt geschuwd. Uiteindelijk worden alle beelden samengebracht in een dialoog tussen projectteam

en collega-team samen. In onderlinge uitwisseling worden inzichten verder opgebouwd en wordt het beeld verder aangescherpt. Sterke kanten van het project komen naar voren, en relatief zwakke plekken worden helder. Met name daarop ligt de focus en alle aanwezige kennis en ervaring wordt ingezet ter verbetering. De collegiale adviezen van het spiegelteam zijn in deze rapportage oranje omkaderd weergegeven.

Zeven managers van A4 DS namen deel. Het collega-spiegelteam bestond uit 5 managers uit andere (grote) projecten en drie mensen van King. Het proces is gefaciliteerd door King.

Deelnemers

Projectteam

| naam | functie |
|---------------------|--|
| Jaap Heijboer | Scheidend Projectmanager (meegedaan aan zelfspiegel en verdiepingsgesprekken) |
| Adrie Franken aan | Aantredend Projectmanager (meegedaan aan de einddialoog) |
| Bart - Jan Sirre | Manager Projectbeheersing |
| Huib van der Kolk | Omgevingsmanager |
| Jörgen van der Meer | Omgevingsmanager |
| Marcel Huting | Technisch Manager TI |
| Driek Nuijens | Technisch Manager Civiel |
| Peter van Zwam | Contractmanager |

Collega Spiegelteam

| naam | functie | project |
|--------------------|--|--|
| Fred Verhaaren | Projectmanager | SAAL (ProRail) |
| Jan Rienstra | Omgevingsmanager | 2 ^e Coentunel / Westrandweg (RWS) |
| Jan van der Meulen | mngtr strategische, juridische en bestuurlijke zaken | Noord/Zuidlijn (Gem. Amsterdam) |
| Jan Slager | Projectmanager | SAA (RWS) |
| Richard Douwstra | Projectmanager | SAA Spoorkruisingen (ProRail) |
| Maarten Kraneveld | Programmamanager King | |
| Rudolf | Domeinmanager King | |
| Cremer Eindhoven | | |
| Jaap Verkade | Domeinmanager & facilitator King | |
| Adriana Balke | Scribent/ Analist, InZienbalke | |

Het beeld van A4 DS

Gedurende de vier dagdelen die het spiegelproces in beslag neemt, wordt het beeld van A4 DS veelzijdiger en scherper. Het collega-spiegelteam ziet, vanuit haar ervaring met het leiden van andere grote infra-projecten, een team waar het aspect “de mens” per deelspiegel consequent hoog scoort.

Er is veel waardering voor waar dit team inmiddels is aanbeland en voor de resultaten die zijn geboekt. Dit is een team met veel potentie.

Op verzoek van A4 DS wordt op een aantal aspecten verder ingezoomd. Het betreft met name (deel)aspecten als

- Risicomanagement project breed, gekoppeld aan projectdoelstellingen
- Organisatie en besturing op meerdere niveaus van contractmanagement, in relatie tot “Den Haag” (de politieke) en “Utrecht” (de interne OG) en in relatie tot de “schuivende panelen” waar het project mee te maken heeft, condities en sturingsaccenten zijn aan belangrijke veranderingen onderhevig.
- Het team dat van samenstelling wisselt. Is er een gedeelde toekomstvisie? Is de efficiënte samenstelling van het team ook een zwakte?

Overigens zijn deze aspecten veelal niet los te zien: ze zijn nauw met elkaar verbonden.

In de figuur op pagina 12 en 13 zijn de scores van zowel het team van A4 DS als de scores van het collega-spiegelteam op de 10 deelspiegels weergegeven. Daarop valt te zien wat de relatief sterke en de relatief zwakke punten van het management van het project zijn.

Aan de hand van dit beeld is een verdiepende dialoog gevoerd die heeft geleid tot de lessons to learn.

Dialogoog en lessons to learn

De stip aan de horizon/ richting bepalen

Waar wil het project naar toe? Welke doelen wil het project realiseren. Of te wel: waar staat de stip aan de horizon? Wanneer dit in het projectteam is gedeeld en vastgesteld ontstaat een perspectief met behulp waarvan vele zaken nu met de blik op de toekomst kunnen worden besproken en op relevantie kunnen worden gewogen. Dit werkt door op het gedrag en de houding van het managementteam hetgeen invloed heeft op hoe er binnen en naar buiten geacteerd wordt. Er kan dan vanuit een proactieve (zelf)bewuste houding op risico's geanticipeerd worden en kunnen deze in- en extern vanuit een gemeenschappelijke visie gecommuniceerd worden.

Bepaal de stip aan de horizon

Maak op relevante aspecten what/if scenario's.

Zo is de contractering op dit moment op orde. Maar gezien alle schuivende panelen is het heel goed mogelijk dat hier op termijn grote risico's ontstaan. Mogelijk wordt hierop door de opdrachtnemer al geanticipeerd: de voortgangsrapportages kunnen in dat geval gezien worden als basis voor een grote claim.

Het oorspronkelijke designteam is opgeheven. Daar waren bepaalde overwegingen voor maar heeft uit oogpunt van systeemintegratie risico's. De hele scope valt nu onder het hoofdcontract. De focus bij de opdrachtnemer ligt op beton en niet bij de tunneltechnische installatie, wat een heel eigen discipline is. Er is discontinuïteit in het team, zowel bij de ON als bij de OG zijn mensen met verstand van zaken inmiddels weg.

Koop deskundigheid in op het gebied van system development.

Risicomanagement

Het risicomanagement kan aan scherpheid en inzicht winnen. Het management van risico's leeft binnen de deelteams, en minder in het geheel van het projectteam, zodat het totale palet niet zo vaak wordt gezien. In het PM overleg wordt er niet veel tijd voor ingeruimd: sinds de claim van de ON is de beleving dat het rustig nemen van tijd voor reflectie vooral geld kost en dat dit gelijk is aan verspilling. Bovendien worden risico's geïnventariseerd aan de hand van een vaste systematiek. Deze systematiek lijkt het stellen van de meest wezenlijke vraag, namelijk: "waar lig

je nu echt wakker van?”, eerder te verhinderen dan te bevorderen, terwijl juist het antwoord op die vraag relevante informatie oplevert.

Het doorspreken van risico's op de what/if –manier bevordert de discussie en het spreken in een gezamenlijke taal. Gerelateerd aan de stip op de horizon en de bijbehorende projectdoelstellingen kan er op tactisch en strategisch niveau naar risico's gekeken worden en kunnen ze geprioriteerd worden. De waan van de dag wordt minder bepalend en er ontstaat meer rust.

Organisatie en besturing

Enkele factoren bemoeilijken de organisatie en besturing van het project. Dit brengt risico's met zich mee. Zo oefenen politiek en bestuur hun eigen invloed uit. Bij de aansturing van het project wordt er van verschillende kanten meegestuurd. Buiten de projectmanager om bestaan er alternatieve lijnen waarin afspraken worden gemaakt. De Stuurgroep staat inmiddels op meer afstand, maar stuurt nog steeds mee. De staf DG heeft eveneens een eigen stuur. Deze (informele) aansturing van verschillende kanten is risicovol. Het is bovendien beperkend voor de eigen bewegingsruimte van het project.

Het project krijgt met name aandacht op momenten dat het er om spant. Dat voelt niet goed en draagt bij aan een beeld van “mede stuurders” dat niet positief is. Tegelijkertijd worden volledige transparantie en loyaliteit bij A4 DS gezien als een waarde: het project heeft gekozen voor een dienstbare opstelling. Lijdzaamheid ligt hier echter om de hoek. Vanuit de historie is dit alles goed verklaarbaar.

Het aantreden van een nieuwe projectmanager biedt bij uitstek het momentum om hier nieuwe wegen te bewandelen en zelf invloed uit te oefenen, bij voorkeur aan de voorkant van het proces. Ook positieve kanten van het project kunnen worden belicht, zodat een meer evenwichtig beeld van het project ontstaat. Daarbij hoort een passende houding en gedrag.

Neem zelf de regie:

Rapporteer op hoofdlijnen. Dan kan er minder op details gereageerd worden.

Maak persoonlijk contact met de intern OG en met andere stakeholders en organiseer besprekmomenten waarin positieve zaken en zorgen op tactisch en strategisch niveau onder de aandacht worden gebracht. Bereid dit gesprek in het PM-overleg voor.

Denk vooruit: waar zouden vragen over kunnen opkomen.

Informeel niet over alle, maar met name over de zware problemen op de what/if manier met mogelijke oplossingen.

Wees transparant, maar focus daarbij niet op detailniveau en niet eenzijdig op problemen, maar focus op wat komen gaat.

Gebruik de sterke kanten van het omgevingsmanagement ook in Den Haag. Neem ook hier de tijd voor “een praatje pot”.

Persoonlijk contact vanuit eigen kracht, met een focus op niet zozeer de zorgen maar op positieve zaken, zal zowel ex- als intern wederzijds tot bijstelling van beelden leiden. Die bijstelling stimuleert een meer zelfbewuste instelling van het team. Ook intern is goede rapportage en communicatie vereist.

De ON onderhoudt eigen communicatielijnen met de intern OG, buiten de projectmanager om. Dat ondermijnt de positie van de projectmanager. Zeker nu er een claim ligt en er mogelijk in de toekomst geclaimd zal worden, brengt dit extra gevaar met zich mee. Contractueel is er een escalatielijn vastgelegd, maar de ON kan er via de informele weg omheen.

Neem zelf de regie:

Laat de informele lijn die de ON heeft gelegd, werken voor het project. Regel hier zelf zaken vooraf informeel, opdat er geen verrassingen zijn.

Bespreek de formele lijn die de ON eveneens buiten de projectmanager onderhoudt. Maak afspraken over het wat en hoe en over hoe hiermee om te gaan.

Negatieve energie in het PM-team kan zo tot positieve worden omgebogen. Een van de leidende vragen is dan ook: "Hoe maken we het voor onszelf leuker?"

Het PM-team werkt efficiënt. Ieder focust op zijn eigen IPM-rol, en daarbij worden onderlinge verbanden meegenomen. Dat pakt goed uit bij zaken in het hier en nu. Maar in hoeverre kan er zo geanticipeerd worden op toekomstige risico's? Lekt er geen kennis weg, wanneer leden van het PM-team van baan veranderen?

Indien het PM-team voor een meer strategische benadering kiest, benoemt en analyseert het team gezamenlijk en vanuit meer integraliteit wat er speelt. Rolhouders leggen aan elkaar uit waar men mee bezig is, en leggen vervolgens gezamenlijk verbanden. Vragen als: "wat vinden we daarvan?" en "hoe gaan we daar als project mee om?" worden beantwoord. De verschillende IPM-rollen worden hierbij meegenomen en er wordt een afweging gemaakt. Op deze manier worden zaken gezamenlijk doorleefd en valt er een afgewogen besluit. Deze besluiten worden genomen vanuit het perspectief van de stip aan de horizon.

Een positief effect is ook dat zo de kwetsbaarheid voor discontinuïteit in het team vermindert omdat kennis dan in het MP-team beter geborgd wordt. In dat opzicht dienen ook de contractmanager en de projectmanager sparringpartners te zijn. Er ontstaat een gezamenlijke taal. Overigens helpen ook bilaterale overlegjes daarbij.

Het project beschikt over een uitstekend PM team met een sterke teamgeest. Gebruik dit feit als aangrijpingspunt om te komen tot een meer strategische benadering vanuit integraliteit in het perspectief van de stip aan de horizon.

Creëer gezonde spanning in het PM-team. Dat leidt tot scherpte.

Creëer hiervoor de ruimte in tijd en in houding: dit is geen blijk van geldverspilling en inefficiëntie, integendeel.

Gebruik Systeemgericht Omgevings Management als methode niet alleen extern maar ook intern. Elders levert dit goede ervaringen op.

Deze manier van denken heeft ook gevolgen voor het PM team van de ON. Informeer hem, laat zien wat jullie afwegingen zijn.

De kwetsbaarheid voor discontinuïteit in bezetting gekoppeld aan kennis speelt ook bij de afstand die bestaat tussen het PM en de teams die daaronder functioneren

Organiseer in company trainingen gericht op bepaalde onderwerpen, b.v. het oplossen van problemen

Bepaal een gezamenlijke agenda met PT en werkvloerniveau

Contractering in relatie tot het gedrag van de ON

De relatie met de ON was aanvankelijk prima. Gezamenlijk werd een PSU georganiseerd, er werden sessies gehouden waarbij afspraken werden gemaakt over hoe met elkaar om te gaan. Het team houdt zich hier zo loyaal mogelijk aan en wordt hier door de ON op spannende momenten ook aan gehouden, terwijl hij zelf intussen heel ander gedrag vertoont. De relatie lijdt daaronder. In het PM-team zijn overtuigingen over de aannemer gegroeid die het lastig maken hem open tegemoet te treden.

Begrijp de belangen van de ON en de prioritering die hij daar aan toekent: zijn eerste en meest cruciale belang is geld. Zoek daar de verklaring van zijn gedrag.

Manage je eigen verwachtingen: ken de wederzijdse belangen, maar accepteer dat ze nooit geheel samenvallen.

Probeer de belangen van de ON voor jou te laten werken.

Kies bij de zakelijke kant voor complementair gedrag: "hard trust, hard penalty".

Scheidt zakelijk van persoonlijk, scheidt claim van kroeg.

Maak gedrag bespreekbaar. Creëer transparantie. Laat zien wat je doet en leg uit waarom. Schakel tussen inhoud en gedrag.

Benoem nieuwe medewerkers die belast worden met het afhandelen van de claim. Informeer de ON.

Bedenk of het, uitgaande van het dominante financiële belang van de ON, mogelijk is ergens een concessie te doen. Misschien is het mogelijk elkaar te vinden in een grijs gebied, vanuit redelijkheid en begrip, mits de ON er blijk van geeft deze ook op te kunnen brengen.

Bespreek intern:

de eigen normen en waarden.

het beeld van de ON en haal de onderliggende overtuigingen die over hem gegroeid zijn naar boven. Geef ruimte voor ervaringen en emoties. Maak bewust onderscheid tussen feiten en interpretaties. Kom vervolgens tot afspraken over hoe met de ON om te gaan.

Als ik in jullie schoenen stond dan.....

Als afsluiting geven de collega spiegelaars na alle lessons learned nog een allerlaatste tip.

Gebruik het momentum nu de nieuwe project manager aantreedt, zowel extern, richting Den Haag, Utrecht en ON en intern in het eigen PM-team.

Neem twee maanden rust om gedurende enkele dagen per week naar de toekomst te kijken, te beginnen bij het komende half jaar.

Analyseer de eigen kracht van het PM-team. Welke principes liggen daaronder en hoe zijn die in te zetten bij de verbeterslag ten aanzien van de ON? Doe dit op individueel en op teamniveau.

Stel de vraag waarom, na alle investeringen in de relatie met de aannemer, niet bereikt wordt wat het team voor ogen stond. Misschien moet er net nog (maar) één stap gezet te worden. Gebruik daarbij de tools die bij de heidedagen zijn aangereikt en veranker ze in het werk.

Organiseer een systeemaudit (tunneltechnische installaties) met behulp van een bureau dat daar kennis van heeft.

Tot slot

Tot slot benoemen alle zelf- en collega spiegelaars kort wat de spiegelsessies hen gebracht hebben:

In het PM-team is het spiegelen als inspirerend ervaren. De opbouw van de stappen in het proces zijn goed bevallen. De spiegel wordt gezien als een motiverend middel om zaken (opnieuw) aan te pakken. Het team zou vaker de rust moeten nemen om zo naar deze verschillende aspecten van het project te kijken. Het collega spiegelteam heeft veel gezien en goede tips gegeven. Een deel ervan is herkenbaar, ook zijn er zijn eyeopeners aangereikt. Het resultaat nodigt uit om nu zaken op te pakken en dat te doen vanuit eigen kracht: "we willen geen tobberig team worden".

Leden van het collega spiegelteam geven aan dat het erg leuk was om te mogen rondkijken en ervaring te mogen delen. Eén van de collega's geeft aan zelf ook weer aan het denken gezet te zijn over eerdere projecten. Er is sprake van een wisselwerking: enkele collega's nemen zelf ook tips mee naar "hun" project om zaken weer beter aan te pakken

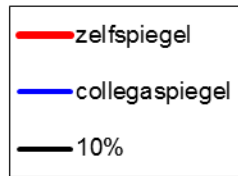
De projectmanager geeft aan dat deze spiegel nu hij in dit project aantreedt op geen beter moment had kunnen plaatsvinden: het is een goede kennismaking met het PM-team dat opvalt door openheid, leergierigheid en de wil tot verbeteren en het geeft handvatten om aan de slag te gaan, te beginnen met het nemen van rust om naar de toekomst te kijken.



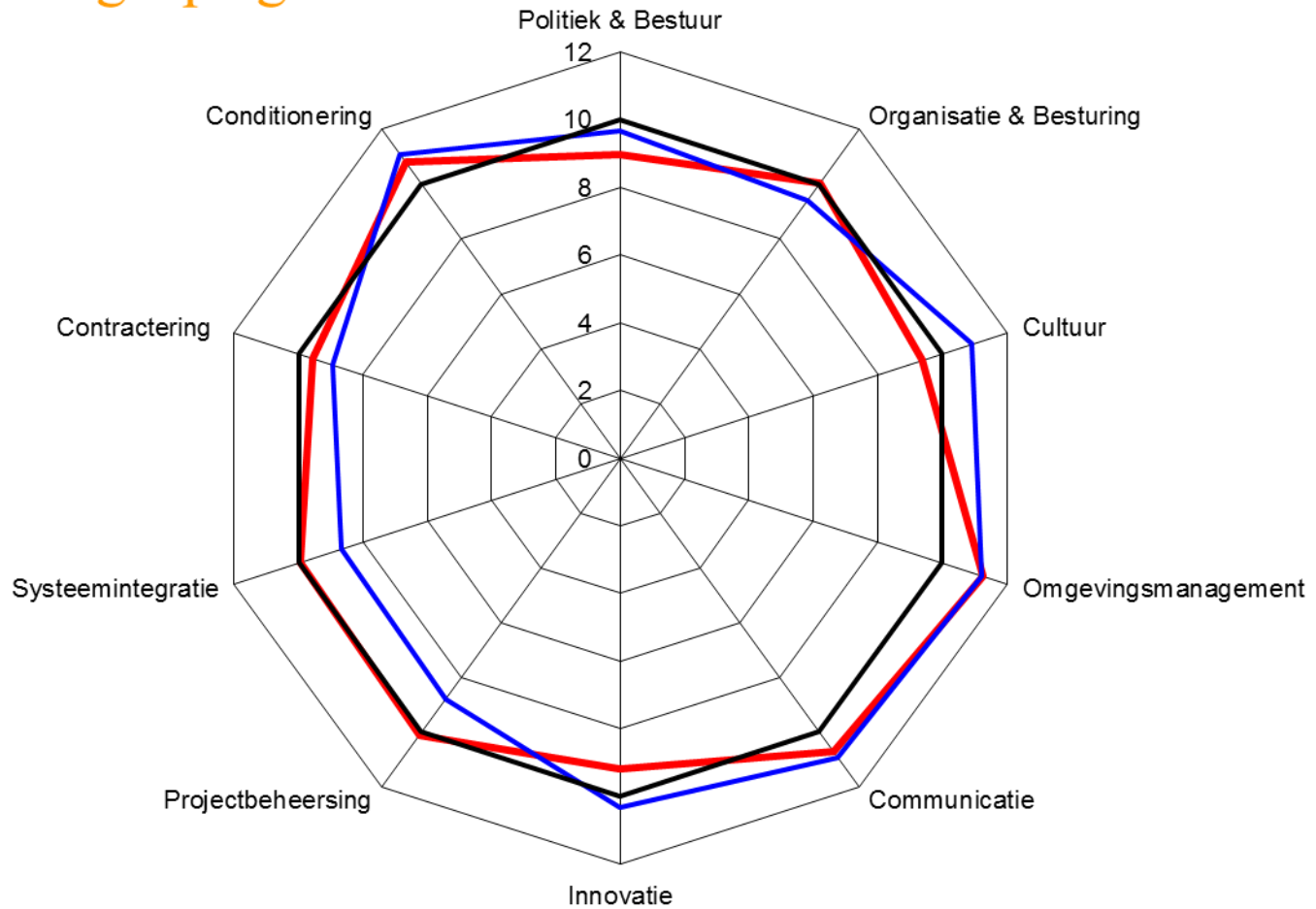
Kennis in het groot.
de King-Spiegel

beoordeling projectmanagement

A4 Delft - Schiedam



relatieve score
totaal = 100%
< 10 % = rel. zwak
> 10 % = rel. sterk

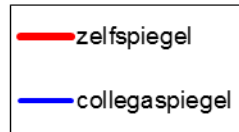




Kennis in het groot.
de King-Spiegel

beoordeling projectmanagement

A4 Delft - Schiedam



absolute score (1 t/m 10)

