

beschouwing projectmanagement de Rode Loper met behulp van de Neerlands diep Spiegel

eindrapportage
april 2015



Neerlands diep

Academie voor publieke
bouw- en infraprojecten

Inhoudsopgave

	pagina
Inleiding	2
De Neerlands diep-Spiegel als proces en als instrument	3
Deelnemers	4
Schets van De Rode Loper	5
De projectaanpak in relatie tot de context	6
Lessen van de Rode Loper	
De projectaanpak in relatie tot de context	7
Handelen en vastleggen; Wat doe je en wat schrijf je op?	7
Flexibiliteit versus stabiliteit in relatie tot risico's in de uitvoering	8
Rolopvatting en gedeelde verantwoordelijkheid in het projectteam	9
Sturing	9
Lessen en tips	12
Slot	14
Bijlagen: Scores	
Scores relatief	15

Inleiding

Voor u ligt de rapportage van de Neerlands diep-Spiegel De Rode Loper.

Het project De Rode Loper wordt gerealiseerd in de binnenstad van Amsterdam. Het is volop gaande. In 2012 werd een organisatie opgezet om dit project te managen. In 2014 werd het eerste succes geboekt: de oplevering van het Damrak. Terwijl dus een deel van het werk al is uitgevoerd en een ander deel momenteel in uitvoering is, is een gedeelte nog in voorbereiding om te kunnen worden aanbesteed. Dit jaar richt de projectorganisatie zich steeds meer op de uitvoering en wordt de projectorganisatie daar verder op toegesneden.

Opdat er van geleerd kan worden bij het vervolg besloot het project een tussentijdse evaluatie uit te voeren. Neerlands diep is gevraagd daarbij te helpen met gebruik van de methodiek van de Neerlands diep Spiegel. Deze methodiek is ontwikkeld voor projecten die in uitvoering zijn. Het is een instrument dat het gezamenlijk managen van een projectteam onder de loep neemt. Het doel is in een leerproces het managen van het project (verder) te verbeteren.

Op 12 februari 2015 kwamen de deelnemers aan de zelfspiegel van De Rode Loper bij elkaar. Eerst werpt het team van De Rode Loper een blik in de spiegel. De beelden worden opgeroepen aan de hand van vragen. Er wordt gewerkt met tien deelspiegels, die elk een perspectief geven op het projectmanagement. Een deelspiegel levert een beeld op van wat er gebeurd is met betrekking tot dat onderdeel van het projectmanagement van het project. Dat beeld is gebaseerd op de scores die per deelspiegel aan een vijftal relevante aspecten worden toegekend.

Op 10 maart traden de leden van het collega-spiegelteam aan. Zij vervullen een rol in het managementteam van lopende projecten en zijn derhalve zowel mede-deskundigen als collega's die hopen uit dit project ook zelf lessen te kunnen trekken voor hun eigen werk. Bovendien zijn er drie ervaren spiegelaars van de Neerlands diep organisatie. Alle deelnemers hebben vooraf een pakket met informatie over het project ontvangen.

Zij bevragen het projectmanagementteam op deelonderwerpen. Vervolgens bespreken zij met elkaar hoe het managementteam van de Rode Loper het doet; wat gaat goed en waar is verbetering mogelijk. Ook zij kennen scores toe. Zo ontstaat, naast de zelfspiegel, ook een collega-spiegel. Op grond hiervan werden vragen geformuleerd.

Op 26 maart vond de slotdialoog tussen het team van De Rode Loper en haar collega-spiegelaars plaats. Deze dialoog werd gevoerd in de vorm van een plenair gesprek, dat zich specifiek richtte op de lessen die aan de hand van de bevindingen geleerd kunnen worden. Op grond van die bijeenkomst is deze eindrapportage opgemaakt.

De Neerlands diep-Spiegel als proces en als instrument

De Neerlands diep-Spiegel is een methodiek voor reflectie en leren. Het vormt vooral een proces, waarbij eerst het managementteam, in dit geval het Project Team van en de Projectdirecteur van de Rode Loper 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 een inkijk 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 Neerlands diep-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. Ze zijn dan ook niet los van elkaar te zien. 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 weergegeven.

Vijftien managers van het Project Team De Rode Loper namen deel. Het collega-spiegelteam bestond uit acht managers uit andere projecten en drie medewerkers van Neerlands diep, die mee spiegelden en dit proces faciliteerden.

Deelnemers

Zelfspiegelteam Team De Rode Loper

naam	functie
Jeroen van Straten	Projectdirecteur
Ton de Rijcke	Manager Uitvoering
Terry van Dijk	Projectsecretaris
Marice de Lange	Manager planvorming
Tobias Baardman	Manager planvorming
Stefan Wuurman	Manager techniek
Saskia Huft	Manager omgeving en comm.
Marian Breeman	Manager omgeving en comm.
Bart Veilbrief	Communicatie adviseur
Geert van Ham	Manager beleidsrealisatie DIVV
Maurice Stuifbergen	Projectcontroller
Nelleke Stelling	Planner
Ruwan Aluvihare	Ontwerper
Marcel Bouman	Projecteider
Liselotte Nalis	Assistent Projectmanager
Evelien Meijer	Assistent projectmanager / Manager omgeving
Linda Leber	Assistent Projectmanager

Collega spiegelteam

naam	functie	project / organisatie
Herman Groot	Pakket Manager functie vrij maken	ZuidasDok
Charles Mann	Projectmanager	IJsei
Gerard Scheffrahn	Projectmanager	Noord/Zuidlijn
Ger Minholts	Contractmanager	SAA A10 Oost
Lukas Meursing	Omgevingsmanager	Afsluitdijk
Erik Terpstra	Manager projectbeheersing	Combiplan Nijverdal
Marcel v. den Bosch	Manager projectbeheersing	Rotterdamse baan
Paul Kamermans	Omgevingsmanager	NSP OVT Utrecht
Maarten Kranenveld	Neerlands diep (facilitator)	
Rudolf Cremer Eindhoven	Neerlands diep (facilitator)	
Jaap Verkade	Neerlands diep (facilitator/coördinator Spiegel)	
Adriana Balke	Neerlands diep (scribent/analist)	

Schets van De Rode Loper

Het project De Rode wordt gerealiseerd in de drukke binnenstad van Amsterdam. In 2012 werd een organisatie opgezet om dit project te managen. De Rode Loper omvat de herinrichting van het bovengrondse tracé van de Noord/Zuidlijn en loopt vanaf het Damrak, via het Rokin, de Vijzelstraat, de Vijzelgracht, de Ferdinand Bolstraat naar de Ferdinand Bolstraat. De vervanging van de kademuur aan de Damrak maakt integraal onderdeel uit van de scope van het project.

Het project wordt uitgevoerd in coalitieverband tussen stadsdelen en de resultaat verantwoordelijke eenheden (rve's) V&O, R&D en Metro en tram. In 2014 werd het eerste succes geboekt: de oplevering van het Damrak. Terwijl dus een deel van het werk al is uitgevoerd, en een ander deel momenteel in uitvoering is, is een gedeelte nog in voorbereiding om te kunnen worden aanbesteed. Vanaf 2016 richt de projectorganisatie zich steeds meer op de uitvoering en wordt de projectorganisatie daar verder op toegesneden. De Rode Loper vroeg het collega spiegelteam het gegeven dat De Rode Loper zeker vanaf 2016 gesteld moet staan voor de uitvoering expliciet in het spiegelproces mee te nemen.

In de figuur op pagina 15 zijn de scores van zowel het team van De Rode Loper 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.

De volgende onderwerpen voor nadere bespreking zijn voren gebracht

- Hoe vinden we de balans tussen vastleggen en doen
- Structuur versus dynamiek

- Hoe maken we ons klaar voor de fase 'alleen uitvoering'?
- Aansluiting tussen ontwikkelaar en uitvoering

- Welke risico's zijn er op het vlak van projectorganisatie en bestuur?
- Dicht op de bestuurder.

De projectaanpak in relatie tot de context

De context waarin projecten worden gerealiseerd beïnvloedt altijd de aanpak en organisatie van het project. Het roept de vraag op in hoeverre de context bepalend is voor de manier waarop het projectresultaat tot stand komt. Enerzijds is er immers die specifieke context met haar eigen eisen en wensen, anderzijds is er een vereiste aanpak met bij behorende voorwaarden om het project binnen de bij aanvang gestelde voorwaarden en budgettering zo optimaal mogelijk te realiseren. Dit kan spanning tussen beide opleveren. Hoe gaat het project met deze spanning om? Welke keuzes worden daarbij gemaakt?

Bij De Rode Loper speelt dit bij uitstek. De drukke binnenstad van Amsterdam met al haar bedrijvigheid en haar bewoners, het feit dat er 2 wethouders en 2 stadsdeelbestuurders bij betrokken zijn, evenals de gemeenteraad en de bestuurscommissies van de betrokken stadsdelen, stelt specifieke eisen aan het projectteam. Amsterdam heeft bovendien een geheel eigen bestuurscultuur met specifieke kenmerken.

De Rode Loper onderhoudt korte lijnen met haar omgeving en speelt zo optimaal mogelijk in op (veranderende) wensen van bestuurders, bedrijven en bewoners. De problemen die dit oplevert worden ervaren als een uitdaging en worden door het Project Team in gezamenlijkheid opgelost. De projectmanagers zijn deskundig en beschikken over een grote mate van zelfstandigheid. Flexibel en creatief zetten zij zich met hart en ziel in. Het leidt tot trots en tevredenheid, zowel bij de medewerkers van het project als bij de omgeving.

Maar het zo flexibel inspelen op de omgeving roept ook vragen op. Welke risico's brengt dit met zich mee? Is de nu gehanteerde mate van flexibiliteit, zelfs nog gedurende de fasen van contractering en uitvoering, altijd wenselijk? Waar ligt het optimum tussen flexibiliteit enerzijds en het fixeren van scope en aanpak, dat wil zeggen: voorkomen van het optreden van te grote risico's, anderzijds?

Bij wie ligt de Zwarte Piet als zich tegenslagen zullen voordoen? Zal deze gelegd worden bij de bestuurders die nieuwe eisen stelden? Of bij het project? Weten we nog op welke manier en op basis van welke argumenten wat besloten is? Is deze kennis geborgd als andere mensen in het project het stokje overnemen? Kan het project in dat geval terugrijpen op een goed vastgelegde projectgeschiedenis?

Kan de organisatie van het project op een meer strategisch niveau worden ingestoken? Wat kan dit opleveren?

De lessons learned richten zich met name op deze vragen.

Lessen van De Rode Loper

Handelen en vastleggen; wat doe je en wat schrijf je op?

Grote wijzigingen die om een bestuurlijk besluit vragen - dus buiten het mandaat van de projectdirecteur liggen- gaan gepaard met formele scopewijzigingen (kademuur, fietsenstalling, tijdelijke inrichting stationsgebieden). Vele kleine wijzigingen komen samen in een uitvoeringsbesluit. Tussen uitvoeringsbesluit en contractering worden deze echter niet altijd systematisch bijgehouden. Ze zitten in ieders hoofd en het proces loopt goed, maar de tijd om zaken op te schrijven wordt niet altijd genomen. De belangrijkste reden daarvoor is de hectiek. Oorzaken zijn onder meer de bestuurlijke context en het feit dat binnen het project verschillende fases tegelijkertijd doorlopen worden.

De bestuurlijke context in Amsterdam is complex. Zowel college en gemeenteraad als het bestuur van de betrokken stadsdelen hebben een vinger in de pap. Er zijn twee wethouders en twee stadsdeelbestuurders betrokken. Een kenmerkend voorbeeld is de gang van zaken rond het ontwerpplan van het Muntplein, een relatief klein onderdeel van De Rode Loper. De bestuurlijke route die het ontwerpplan aflegde liep als volgt: het werd eerst in B&W besproken, daarna in het Stadsdeel, vervolgens opnieuw in B&W, vervolgens in de commissie en tot slot in de gemeenteraad.

Daarnaast combineert het project voorbereiding en uitvoering. Dat geldt zowel voor de verschillende projectgebieden ten opzichte van elkaar als voor projectonderdelen waar alsnog gewijzigd wordt terwijl ze in uitvoering zijn. Ontwerp en uitvoering loopt er in elkaar over.

De vraag is: waar ligt het optimum tussen flexibiliteit enerzijds en het voorkomen van het optreden van te grote risico's anderzijds? Een belangrijk risico is het niet vastleggen van wijzigingen. Dit lijkt niet altijd een zinnige tijdsinvestering. Immers, bestuurders tonen zich bewust van eerder genomen besluiten, maar de gemeenteraad laat zich daar niet altijd door leiden. Dat maakt dat het vastleggen in de praktijk van het dagelijks werk dus maar een beperkte waarde heeft.

Toch is dit een projectrisico. Want wat gebeurt er als er iemand uit valt en daarmee kennis verdwijnt? Als zaken tegen zitten? Als het bekostigen van wijzigingen niet langer met (schuiven met het) bestaand budget kunnen worden opgelost? Lost het project de problemen dan op? Neemt de bestuurder daarbij dan zijn verantwoordelijkheid? Juist vanuit het vastleggen van wijzigingen kan het project het risico zelf de Zwarte Piet toebedeeld te krijgen voorkomen. De houding is dan: uiteraard speelt het projectteam flexibel in op de behoefte wijzigingen aan te brengen. De implicaties daarvan kunnen aan de hand van hetgeen vastgelegd is, helder gemaakt worden en daar waar ze horen worden neergelegd: op het bord van het bestuur.

Het is de uitdaging om meer vast te leggen zonder verlies van flexibiliteit. Hetgeen wordt vastgelegd is planning gestuurd en ervaring based. Dat biedt veel transparantie in de richting van bestuurders. Het kan bijdragen aan het beperken van nieuwe wensen.

Het vastleggen van procedures is een verandering in de huidige werkwijze. Het kan dus als extra belasting ervaren worden, terwijl het vraagt om motivatie en discipline. Het project zou de discussie over vastleggen kunnen aanvliepen vanuit een zinnig perspectief dat bovendien aansprekend is. Uit de uitkomsten van die discussie kan dan vervolgens efficiency gegenereerd worden. Die kan gekapitaliseerd worden door op basis van probabilistische planning duidelijk te maken met welke waarschijnlijkheid (onderdelen) van het project binnen tijd en budget afgerond kunnen worden.

Flexibiliteit versus stabiliteit in relatie tot risico's in de uitvoering

De omgeving vereist flexibiliteit. Het zou van weinig politieke sensitiviteit getuigen niet op deze wens in te spelen. Flexibiliteit leidt tot tevredenheid. Maar ook tot problemen, die met name spelen in de fase van voorbereiding op de contractering en bij de uitvoering.

Regelmatig wordt er afgeweken van een bestuurlijk besluit, wanneer de omstandigheden veranderen. Projectgroep leden zijn daar vanuit hun rol als civil servant toe bereid. Wel moet het laatst genomen besluit daarbij het uitgangspunt zijn.

Er is een spanning tussen de houding: "ik regel het vanuit mijn opdracht" en het voorleggen van veel zaken aan bestuurders. Er zal moet worden afgewogen wat wel en wat ook niet aan hen voor te leggen. Het project gaat uit van hetgeen de Raad zegt. Het moet weten waar de discussie over gaat, en vanuit deze bestuurlijk sensitieve houding de wethouder equiperen om discussies te kunnen voeren.

Dit leidt er toe dat er geen stabiele scope is voordat een projectonderdeel naar de markt gaat. Bovendien is er geen harde grens tussen planvorming en uitvoering. Planvoorbereiding zorgt er voor dat de scope vast ligt in het uitvoeringsbesluit. Na het uitvoeringsbesluit treden er echter wijzigingen op en moeten er zaken uitgezocht worden. Daar komt bovenop dat dit proces niet transparant wordt gemaakt. Dat maakt het proces van contractering tamelijk diffuus. Voor de markt is dit alles niet goed te begrijpen.

Kortom: Het projectteam stelt zich flexibel op, maar het genereert daarmee onduidelijkheid voor de uitvoering. Met name de manager uitvoering, die deel uitmaakt van het projectteam, krijgt dit op zijn bordje en lost problemen op.

Ook in relatie tot de contractering en uitvoering is de vraag: Hoe behoudt De Rode Loper het optimum tussen flexibiliteit enerzijds en het voorkomen van het optreden van te grote risico's anderzijds? Ook in deze vormt het niet adequaat vastleggen van wijzigingen een risico. Als deze worden vastgelegd in VTW's wordt het scopemanagement transparanter.

Tijd, geld en risico's zijn belegd bij planner en controller. Onderbelicht zijn scope en kwaliteit. De rol van een Manager Projectbeheersing kan veel toevoegen. Deze stelt bij alle nieuwe ontwikkelingen en plannen de vraag: staan we hiervoor gesteld qua bemensing, qua capaciteit, qua risico's? Die gevraagd en ongevraagd vanuit een risico gestuurd perspectief naar alle voorbereidingen kijkt en aan de hand daarvan proactief een uitvoeringsplanning maakt. Daar waar spanning ontstaat tussen bestuurlijke wensen en projectrisico's kan deze spanning bij de bestuurder neergelegd worden.

Rolopvatting en gedeelde verantwoordelijkheid in het projectteam

Het feit dat de flexibele opstelling van de een kan leiden tot problemen voor de ander roept vragen op over de opvatting van de projectmedewerkers van hun rol als lid van het projectteam. Deelt men de problemen van de ander? Of wordt deze met een probleem bedeed? De definitie van een team kan zijn: Een groep die gezamenlijk als collectief verantwoordelijkheid draagt voor een gestelde opgave, waarbij ieder groepslid ook als individu verantwoordelijk is en zich verantwoordelijk voelt voor de problemen van de ander.. Of te wel: jouw probleem is ook mijn probleem bij het gezamenlijk realiseren van de opdracht.

Deelt men de problemen van hen die zich bezighouden met uitvoering en contractering? (zie hierboven) In hoeverre voelt de planvorming zich verantwoordelijk voor een technische toets? In de planvorming hoort permanent getoetst te worden of technisch mogelijk is wat er bedacht wordt. Nu loopt dat niet altijd goed, het verschilt per projectgebied. Daar zijn twee redenen voor: bemensing en rolopvatting.

De bemensing wordt als onvoldoende ervaren. Medewerkers hebben een tekort aan tijd, onder meer omdat ze ook op andere zaken gefocust zijn. Ook schort het soms aan de benodigde kwaliteit. Gevolg is dat vaak niet de juiste mensen aan tafel zitten.

Bij rolvatting speelt de vraag of projectgroep leden zich in voldoende mate mede verantwoordelijk voelen voor techniek. Nu is de techniek nog niet op tijd in voldoende mate in het ontwerp geïntegreerd. Het is dus "nog niet scherp". Met het gevolg dat tijdigheid hier een probleem is. Het is mogelijk om hier extra kennis bij in te schakelen, maar de wens leeft om dit binnen het projectteam te regelen.

Sturing

De huidige manier van werken is mede cultureel bepaald: In Amsterdam heerst een consensuscultuur. De consensus wordt eerst op ambtelijk niveau nagestreefd, daarna op bestuurlijk niveau. Consensus kan echter een risico zijn voor de realisatie van het project binnen de gestelde termijn.

In de planvorming zoekt De Rode Loper het bestuur op, in de uitvoering stelt het project zich ten opzichte van het bestuur meer reactief op en zoeken wethouder, college of raad. De Rode Loper. Naar de bestuurder wordt aangegeven dat er in de planvorming nog zaken kunnen veranderen, in de uitvoeringsfase niet meer. Hier op een proactieve wijze acteren is het laten zien wat er in het uitvragen gebeurt. Nadeel daarvan is dat dit tot opmerkingen leidt. De politieke spanning die hier per definitie op zit, wordt zo goed mogelijk door de projectgroep geregisseerd.

Is er bijvoorbeeld, werkend in een zo nauw contact met het bestuur, een “constructieve rel” mogelijk, vanuit de rolzuiverheid van de verschillende projectgroep leden? De Rode Loper ervaart dat dit zeker mogelijk is. De projectdirecteur fungeert in deze in zijn rol van Intern Opdrachtgever als buffer. Hij is in staat om risico’s aan te geven. Maar geprobeerd wordt om een dergelijke rel voor te zijn door proactief te handelen: het afvangen van kritiek en vragen vanuit de omgeving door interne consultaties en het formuleren van opties. Deze worden voorgelegd aan het bestuur.

Het streven naar consensus en de daarmee samenhangende platte, flexibele organisatie van De Rode Loper zijn op dit moment een gegeven. In hoeverre werkt dit in het voordeel van het project? De projectgroep is in deze organisatie het gremium waar alles ter tafel komt. De projectdirecteur, die tevens de rol van ambtelijk opdrachtgever vervult, neemt de besluiten. Oorspronkelijk was de inrichting van de projectgroep geïnspireerd op het concept van IPM rollen, maar toen zich als nog veel planvorming aandiende werd dit meer hybride. Voors en tegens van deze vorm zijn niet geëvalueerd. De projectgroep is met name inhoudelijk gericht en fungeert als een afstemmingsoverleg op producten, en minder op organisatie en processen.

In organisaties elders staan bij het aansturen van projecten processen en besturing centraal. Die aansturing vindt plaats vanuit een Management Team. De ervaring daar is dat dit goed werkt. Kan de organisatie van De Rode Loper iets minder plat, door een managementteam in te stellen dat stuurt op processen? Ondermijnt dit niet de zelfstandigheid van de projectgroep leden? Hoort men er dan wel bij? Deze vragen hebben deels te maken met perceptie en met ongeschreven overtuigingen.

Ongeschreven overtuigingen

Ongeschreven overtuigingen zijn: “We zijn plat en we doen het samen; We lossen het allemaal samen wel op; Ik heb nog nooit zo hard gewerkt en met zoveel plezier (maar soms is het te veel); We horen er allemaal bij. En je moet overal bij zijn om er bij te horen”. Je hoort er niet bij als je “Niet uitgenodigd wordt voor speciale gebeurtenissen, zoals openingen; Niet meer bij bestuurders aan tafel zou zitten; Niet aan tafel zou zitten bij het nemen van belangrijke besluiten”.

Tegenhangers van deze overtuigingen zijn: “Ik moet bij veel verschillende overleggen aanwezig zijn en daar telkens weer hetzelfde toelichten en weer diezelfde discussie voeren.

Dat belemmert efficiency, en de ruimte om creatief manier met de inhoud bezig te kunnen zijn; Er is gebrek aan duidelijkheid over wat er waar door wie besloten moet worden; De kracht van de projectgroep, het feit dat bij alle producten alles overal wordt bekeken, kan ook haar zwakte zijn. Want veel afstemming kan ook veel wrijving creëren, en vele vragen vereisen vele antwoorden; Het project loopt momenteel niet uit in tijd. Maar blijft dat zo met een team dat zo zeer belast is?"

Het instellen van een Management Team

De Rode Loper ontwikkelt zich in de richting van een uitvoeringsorganisatie. Met ingang van 2016 wil het project daarvoor gesteld staan.

Een klein, compact Management Team, idealiter bestaand uit 5 a6 personen, kan het gremium zijn om deze veranderingen te bewerkstelligen. Het stuurt vanuit een goede aansluiting met de projectgroep. Dit laat de projectgroep leden alle ruimte voor hun deskundigheid op inhoud.

In het Management Team zijn de verschillende disciplines en alle invalshoeken vertegenwoordigd en worden hun specifieke belangen derhalve in beslissingen meegewogen. Het acteert vanuit een gedeelde filosofie, vanuit rolvastheid en gelijkwaardigheid voor de verschillende IPM rollen. De indeling op grond van IPM rollen houdt de processturing zuiver. Alle aspecten worden in de besluitvorming meegenomen. Men neemt elkaar serieus en het mag er "flink spetteren". Voor besluiten wordt gezamenlijk verantwoordelijkheid gedragen.

Bij dit Management Team worden zaken geadresseerd. Het neemt als team gezamenlijk besluiten. Deze worden daarna vrij gegeven en elders neergelegd. Dan zijn zaken tevoren gezamenlijk overwogen en vastgelegd en daarmee te borgen, want verankerd in de geschiedenis van het project, ter voorkoming van problemen in de toekomst. De verantwoording ligt dan centraal bij een toegewijde projectorganisatie. Slechts een enkele vertegenwoordiger van deze projectorganisatie, de projectdirecteur, misschien de omgevingsmanager, legt zaken neer bij de bestuur. Dit biedt een duidelijk structuur voor escalatie en elke betrokkene beschikt dan over dezelfde informatie.

Het Management Team is er voor de sturing op het proces: de lange termijn, het vaststellen en vastleggen van besluiten. Deze functioneren als anker als de stroming te sterk wordt of er storm opsteekt die de realisatie van het project binnen budget en tijd in gevaar brengt. Het stuurt op risico's. Hier ligt het eigenaarschap met de bijbehorende verantwoordelijkheid om vanuit een proactieve instelling risico's te accepteren of uit de weg te ruimen.

Lessen en tips

- Wijzigingen structureel en adequaat beschrijven en vastleggen in vtw's.
- Technische kennis in de projectgroep is nodig. Idealiter loopt een technisch manager mee in de planvorming en brengt hij vanuit die rol zijn kennis in de projectgroep.
- Stel een manager Projectbeheersing aan.
- De eigen taken en de manier van werken tegen het licht houden. Is dit zo vol te houden, ligt er niet te veel op je bord?
- Het doorlichten en beschrijven van alle procedures. Elders werd als vervolg op lessons learned bij het spiegelproces besloten twee deskundigen te vragen alle processen in het project te doorlopen en er protocollen voor op te stellen. Daarbij gaat het om basale structuurzaken: het wordingsproces, de interacties met bestuurders, de interactie met realisatie en de beschrijving van de rollen. Processen worden zodanig vastgelegd dat er op kan worden teruggegrepen. De investering in tijd viel mee en de opbrengst was houvast en rust. Bij wijzigingen was helder hoe de hazen lopen.
- Projectteamleden kunnen prima contacten blijven onderhouden met bestuurders, mits het proces goed georganiseerd is. Informatie moet altijd met elkaar in lijn gebracht worden.
- Een MT instellen en dat goed uitleggen. Het stuurt op processen. Het is klein, compact, en de verschillende disciplines en alle invalshoeken zijn vertegenwoordigd opdat hun specifieke belangen in beslissingen meegewogen worden. Het maakt expliciete keuzes.
- Veranderingen kunnen worden aangevlogen door het kiezen van een ander perspectief. Verfrissende, nieuwe manieren van kijken kunnen elan brengen en andere manier van sturen faciliteren:
 - Het vastleggen van procedures vraagt om discipline en motivatie. Stimulerend is het om hierover een discussie te voeren vanuit een aansprekend perspectief. Een zinnig en aansprekend perspectief is het thema kwaliteit. Wat is het? Wat vindt de beheerder? Het kan gerelateerd worden aan items als structuur, informatie voorziening en risicomanagement. Uit de uitkomsten van die discussie kan dan vervolgens efficiency gegenereerd worden. Zo kan op basis van probabilistische planning duidelijk gemaakt worden met welke waarschijnlijkheid men (onderdelen) van het project binnen tijd en budget kan afronden.
 - Haal projectbeheersers van de Noord/Zuidlijn binnen. Zij hebben inmiddels veel ervaring opgedaan.

- Bij Rijkswaterstaat werden bestuurlijke processen tegen het licht gehouden vanuit 'KR8' (het LEAN-managementconcept)als invalshoek. Het leidde tot efficiency en het weghalen van verspilling.
- Kan je project een tool zijn voor planvorming en realisatie om met anderen te delen? B.v. naar analogie van een parelsnoer waarvan de parels aan elkaar worden geregen?
- De Rode Loper denkt proactief en probeert vragen en kritiek uit de omgeving af te vangen door interne consultaties en het formuleren van opties en deze voor te leggen aan de politiek. Het zo zeer zorgen voor draagvlak aan de voorkant is goed. Maar hierbij kan een insteek op meer strategisch niveau behulpzaam zijn.

Denk daarbij b.v. aan het meer strategisch insteken van het Omgevings Management, wellicht samen met communicatie. Hier kan het project nog meer een eigen verhaal vertellen (op een ander dan op lantaarnpaalniveau) en meer aan framing doen en zo het beeld managen. Dat werkt proactief en kan positief uitwerken voor alle betrokkenen.

Het kan bovendien gelinkt worden aan de Noord/Zuidlijn. En daarmee beïnvloeden van het beeld dat mogelijk ontstaat bij bedrijven en omwonenden. In plaats van: "Hebben we de Noord/Zuidlijn gehad, breken zij de boel weer open! of "Zij ruimen de boel op", draagt De Rode Loper uit dat er een ondergronds en een bovengronds gedeelte bestaat, en dat het project zorgt voor de afbouw van de openbare ruimte, en deze veel mooier maakt. Ook het beleid ten aanzien van terrassen kan strategisch geframed worden, bijvoorbeeld: "Wij maken rode lopers naar terrassen".

Elders (Almere) werden ter voorkoming van problemen (jonge) burgers betrokken met behulp van creative thinking. Zij kwamen met verrassende oplossingen waar geen van de betrokkenen eerder aan gedacht had. Zo ontstond een frame dat zeer behulpzaam was.

Framing is met name in de aanloopfase naar de realisatie erg belangrijk.

Tot slot

Het collega spiegelteam bedankt De Rode Loper voor alle openheid. Voor hen was het boeiend en leerzaam om in de keuken te mogen kijken van een project in de dynamische context van deze stad.

De leden van het Project Team De Rode Loper reageren positief op de gedeelde inzichten. Meer duidelijkheid in verantwoording is gewenst. Het zou goed zijn om minder gedreven te worden door de agenda. Meer structuur om de dagelijkse hectiek het hoofd te bieden zorgt voor meer ruimte om creatiever te kunnen denken. Ook leiden meer structuur en meer duidelijkheid in fasering tot minder irritaties. Besluiten worden bij voorkeur genomen voor de uitvraagfase. Het voorkomt dat dingen verloren gaan. Meer dictatuur mag! Dit alles vraagt om een instelling waarbij je accepteert dat je niet meer overal bij bent en er toch bij hoort. Want de projectgroep blijft de kern van het Project.

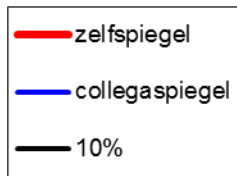
Ook de projectdirecteur spreekt zijn dank en waardering uit. Hij prijst de formule van de Neerlands diep Spiegel. Een aantal collega spiegelvaarders is niet werkzaam binnen deze Amsterdamse context. Tegelijkertijd neemt het college spiegelteam vanuit hun ervaring binnen verschillende projecten een schat aan eigen context-ervaring mee. Juist dit biedt frisheid en een nieuwe kijk. Zelf Spiegelteam en collega-spiegelteam beoordeelden enkele managementaspecten verrassend verschillend. Zaken zijn scherper en meer expliciet gemaakt. De adviezen zijn concreet genoeg om mee aan de slag te kunnen gaan. Met enkele afzonderlijke spiegelteamleden wordt nog contact gezocht om hen te kunnen consulteren.



de Nd-Spiegel

Neerlands diep

Academie voor publieke
bouw- en infraprojecten



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

beoordeling projectmanagement

project Rode Loper

