



Kennis in het groot.

*geeft inzicht*

# King-Spiegel OVT-Utrecht

Een blik in de King-Spiegel schept een helder beeld





Kennis in het groot.

# **de King-Spiegel**

## **OVT-Utrecht**

eindrapportage

november 2012

## **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 Openbaarvervoerterminal Utrecht (OVT-Utrecht) 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 OVT-Utrecht 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. OVT-Utrecht is een van de zogenaamde Nieuwe Sleutelprojecten (NSP). Het gaat in deze projecten om het opnieuw inrichten en ontwikkeling van de stadscentra rond de grote stations.

Het projectteam OVT-Utrecht en collega-managers uit een aantal andere NSP-projecten hebben gezamenlijk verkend hoe bepaalde zwakke aspecten 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 OVT-Utrecht 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 inkijk in de stand van zaken. Vervolgens neemt een team van collega-managers uit andere grote infra-projecten OVT-Utrecht 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.

Negen managers van OVT-Utrecht namen deel. Het collega-spiegelteam bestond uit vier managers uit andere NSP-projecten en drie mensen van King. Het proces is gefaciliteerd door King.

## **Deelnemers**

### *projectteam*

<b>naam</b>	<b>functie</b>
Han Berends	Projectmanager
Nicole van den Berg	Projectcoördinator
Paul Kamermans	Omgevingsmanager
Mark van der Velde	Manager projectbeheersing
Huib Steggehuis	Coördinerend bouwmanager
Joris van Kuilenburg	Planner
Jeroen Klinkers	Assistent projectmanager
Tjeerd Dierckxsens	RSE fiets, HOV, Uithoflijn, Bus West
Max Hermans	Veiligheidsmanager

### *Collega- Spiegelteam*

<b>naam</b>	<b>functie</b>	<b>NSP-project</b>
Jack Jacobs	Projectmanager	Amsterdam
Ad Broeders	Projectmanager	Delft
Jan Eleveld	Projectmanager	Arnhem
MarieClaire Horden	Projectmanager	Breda
Maarten Kraneveld	Programmamanager King	
Guus Pieters	Hoofd Programmabureau King	
Jaap Verkade	Domeinmanager King	

### *facilitator*

Jaap Verkade, verkade@kennisinhetgroot.nl

### *Scribent/ Analist*

Adriana Balke, adriana@inzienbalke.org

## Het beeld van OVT

Gedurende de vier dagdelen die het spiegelproces in beslag neemt, wordt het beeld van OVT Utrecht veelzijdiger en scherper. Het collega-spiegelteam ziet, vanuit haar ervaring met het leiden van andere grote infra-projecten, een aantal sterke kanten van het management van OVT Utrecht. Ze noemt onder meer:

- Een positief team. De sfeer in het team is open en transparant, kritisch, veilig en respectvol.
- Het team straalt energie en motivatie uit: er is veel ambitie en hart voor het project.
- De “mensfactor” in dit team wordt op een ijzersterke manier gemanaged.
- De indrukwekkende inhaalslag die gemaakt is sinds de nieuwe bemensing is aangetreden.
- De enorme hoeveelheid werk die hiertoe al verricht is sinds de nieuwe bemensing is aangetreden, en nu veelal de juiste man op de juiste plek zit.
- Een sterke drive om zaken verder op orde te krijgen.

Houd de spirit in dit team vast

Daar waar vragen zijn, wordt verder ingezoomd. Dat betreft vragen op het gebied van juist die (deel)aspecten waar verschillen van inzicht bestaan tussen zelf- en collega spiegel. Juist daar ontstaan de lessons to learn. Het betreft met name (deel)aspecten als

- Projectbeheersing
- Risico's
- Cultuuraspecten, waaronder de relatie tussen reactief en proactief en strategisch handelen, de relatie tussen impliciet en expliciet en cross culturele samenwerking.
- Omgevingsmanagement, Stakeholdermanagement
- Kwaliteitssysteem

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

In de figuur op pagina 9 zijn de scores van zowel het team van OVT Utrecht als de scores van het collega-spiegelteam op de 10 deelspiegels weergegeven. Daar op valt te zien wat de relatief sterke en de relatief zwakke punten van het management van het project zijn. Relatief; ten opzichte van de andere deelspiegels.

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

## Dialogo en lessons to learn

In de veelheid van observaties en inzichten die gedurende het spiegelproces naar voren zijn gekomen is een focus aangebracht. De belangrijkste onderwerpen waaraan geleerde lessen en adviezen zijn gekoppeld zijn: Projectbeheersing, Cross culturele samenwerking, Omgevingsmanagement, Communicatie en Politiek & bestuur.

Aanvankelijk waren zaken niet op orde. Dat vroeg voortdurend om improviseren. Het team is een indrukwekkende inhaalslag aan het maken. Daarmee beweegt het werkproces zich van improviseren naar organiseren en het innoveren van het proces. Maar het lek is nog niet gedicht.

Wanneer is de basis op orde? Is die ooit in voldoende mate op orde om vooruit te kunnen kijken? Ervaring elders leert dat op orde in elk geval is: de risico's in kaart. Als 80% op orde is, kun je met name sturen op de risico's die binnen de 20% die niet op orde is vallen.

Projectbeheersing is altijd belangrijk, ongeacht de prioritering.

Vooruit kijken creëert ruimte.

Versterk het team dat zich bezig houdt met projectbeheersing.

Er is nog steeds veel inspanning nodig om de basis op orde te krijgen, terwijl zich tegelijkertijd ook in het hier en nu zich nieuwe problemen voordoen die om aanpassingen vragen. De verhouding tussen het op orde krijgen van de basis en het op orde brengen van hetgeen zich nu voordoet levert een spanning op. Het is lastig daarop te sturen, want hoe verhouden nieuwe zaken zich tot zaken in de basis die niet op orde of zelfs onbekend zijn? Hoe bepaal je wat hun impact is?

Bovendien is er een duidelijke relatie met aspecten die om sturing vragen, zoals projectbeheersing, risico's per deelaspect, en attitude en handelen van projectteamleden.

Immers, als zaken uit het 'nu' niet nu ter hand worden genomen, doemen nieuwe risico's op. Zo blijft er voortdurend een achterstand bestaan waar tegen opgebokst moet worden. Daarnaast verhindert dit de mogelijkheid tot anticiperen en proactief handelen. Als mensen inmiddels gepikt en gemazeld zijn in het oplossen van problemen, en dus steeds reactief handelen, is het lastig om daar waar nodig om te schakelen naar een proactieve houding: dat vraagt om een andere manier van kijken en handelen. Dynamiek kan je immers vergezichten uit het oog doen verliezen. Deze omschakeling vraagt om actieve aansturing.

Zie dat anticiperen en strategisch denken en handelen en zaken going concern op orde brengen twee verschillende manieren van werken zijn. Misschien kun je niet iedereen in beide manieren meenemen. Probeer dat in elk geval wel bij de mensen die voorstellen tot wijziging (VTW's) behandelen.

Er ligt veel werk op het bord van OVT. Het is soms niet eenvoudig om bij het op orde stellen van zaken een prioritering aan te brengen en de inhaalslag zo efficiënt mogelijk te organiseren.

Tijds winst valt wellicht te behalen door alle verschillende overleggen in kaart te brengen en te stroomlijnen en vast te stellen wie waar welk mandaat heeft. Het voorkomt ook dat er tussen partijen zaken onderling uitgespeeld worden.

Een indeling in overleggen op operationeel, tactisch en strategisch niveau, kan helpen om die stroomlijn aan te brengen.

Je kunt stakeholders daarin meenemen: dit moet ook voor hen winst opleveren.

Om meer ruimte te nemen voor het op orde brengen van de basis, zou een no change policy voor de hand liggen. Dit lijkt geen optie. Het project is een voorloper te midden van een zeer complexe omgeving waar ook van alles ontwikkeld wordt en gebouwd gaat worden. Wat aan de binnenkant van “de postzegel van OVT” gebeurt heeft impact op de randen OVT en vice versa. Bovendien oefenen sommige partijen sterke druk uit om ook intern toch verandering door te laten voeren.

De slag om een kwaliteitssysteem op te zetten wordt nu gemaakt. Dit zal gaan helpen. De ervaringen die er zijn, bijvoorbeeld bij Spoorzone Delft, zijn positief. In een overall-kwaliteitssysteem, “landen” documenten (VTW's) en krijgen zij een plek binnen de totale structuur van de projectbeheersing, waarin alles gelaagd en gekoppeld is. Het brengt de touwtjes in beeld, en maakt duidelijk wat wel en niet mee beweegt als er ergens iets verandert. Het kan dienen als koepel om prioriteiten te stellen en risico's te zien.

Stakeholders verdienen aandacht. Intern bewegen mensen in dezelfde richting. Extern dient dat ook zo veel mogelijk gerealiseerd te worden. Partijen dienen meegenomen te worden in besluiten. OVT-Utrecht ligt in het bouwproces van het gehele stationsgebied voor op de andere projecten en heeft daarmee de rol van het “meetrekken” van andere partijen. Daarvoor is openheid en transparantie naar buiten nodig. Zo kunnen strategische hoofdlijnen aan ProRail duidelijk gemaakt worden

Anticipeer op vragen die je aan ziet komen, o.m. t.a.v. bekostiging (PEAT). Hoe ga je daar mee om? Maak bewuste keuzes: welk risico accepteer je wel en welk risico niet? Expliciteer je keuzes naar je stakeholders, zodat zij er deelgenoot van kunnen worden.

Til het risico dat te groot is vanuit je eigen project naar de stakeholders – wellicht ook als transparantie hierover je bouwproces eerder hindert, dan ondersteunt.

Project management teamleden individueel hebben hier aandacht voor, ook hier is zeker een inhaalslag gemaakt. Bij het team als geheel kan hier meer expliciete aandacht voor zijn. Dat houdt ook mensen intern scherp, zodat er onderling geen foute beelden uitgewisseld kunnen worden. Lastig is dat de ervaring leert dat de belangen van andere partijen soms heel anders liggen dan die van OVT Utrecht. Bovendien verkeert een deel van hen in een andere fase van het proces. De ultieme wens is om de kennis en de creativiteit van anderen te kunnen benutten om dilemma's en problemen op te lossen

Zorg dat je geen eiland wordt.

Voer een open gesprek met stakeholders. Het is de tijdsinvestering waard. Op open vragen komen antwoorden die meer inzicht geven in de drive en positie van de ander. Dat kan behulpzaam zijn bij het oplossen van te verwachten problemen.

Realiseer je welk beeld je van de ander hebt. Sta expliciet stil bij je eigen grondhouding.

Wacht hier, ondanks alle drukte nu, niet te lang mee. Je kunt ook aan stakeholders kenbaar maken dat je ergens nog niet uit bent, en hen vragen mee te denken.

Met gezamenlijk gebruik voor kantoorruimte, permanent of deels, zijn positieve ervaringen opgedaan. Het zorgt voor korte lijnen en meer begrip.

Een gezamenlijke risico inventarisatie kan helderheid bieden, b.v. aan de hand van items, zoals imago. Dan kan er ook een gezamenlijke strategie ontwikkelde worden. Ook hier is het probleem dat OVT voorop loopt op de omgeving.

Zoek de gezamenlijkheid met je stakeholders. Deel de omgevingsstrategie.

Verken de winst die je daarmee kunt boeken.

Vraag je af hoe jij bij hen te boek wilt staan.

Laat in elk geval zien waar jij bezorgd over bent. De kans op imagoschade ligt al op korte termijn op de loer. "Voed je omgeving op" als ze nog niet voldoende ver in het proces gevorderd zijn om al voldoende inzicht te kunnen hebben. Je versterkt zo je toekomstige slagkracht.

Deel je dilemma's met je stakeholders, en maak ze deelgenoot / mede eigenaar van de oplossingen.

Vraag je af of je de politieke/bestuurlijke omgeving voldoende actief benut om kansen voor OVT Utrecht te creëren.



De relatief lage score op Innovatie wordt niet als een probleem gezien. In tegendeel: de complexiteit van dit project is reden om zoveel mogelijk beproefde technieken en werkwijzen toe te passen experimenten zoveel mogelijk te voorkomen.

### **Tot slot**

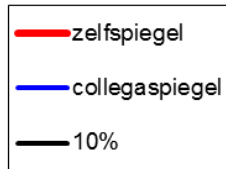
OVT Utrecht bedankt het collega spiegelteam voor haar inbreng en adviezen. Naast herkenning is de winst dat deze spiegel triggert op automatiseren en het bijdraagt om de juiste vragen te kunnen stellen. Het collega spiegelteam bedankt OVT Utrecht voor het voorrecht om toegelaten te worden in de keuken. Het leereffect is wederzijds.



Kennis in het groot.  
de King-Spiegel

beoordeling projectmanagement

**OVT-Utrecht**



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

