

Evaluatie Projectbeheersing Spoorzone Delft met behulp van de Neerlands diep-Spiegel

Eindrapportage
november 2015



Neerlands diep

Academie voor publieke
bouw- en infraprojecten

Inhoudsopgave

Inleiding.....	3
Deelnemers.....	5
Schets van Spoorzone Delft	6
Belangrijkste lessen uit het Spiegelproces	7
Focus op tijd: voordelen en risico's.....	7
De waarde van probabilistische planningen en analyses	8
Aandacht voor risico's die ver weg in de tijd liggen	9
Schoenmaker blijf bij je leest of een gemengd projectteam?	9
Project en moederorganisatie: het belang van intern omgevingsmanagement	10
Het borgen van (historische) kennis en de lerende organisatie	11
Andere lessen uit het Spiegelproces.....	13
Tot slot	15

Inleiding

Voor u ligt de rapportage van de Neerlands diep-Spiegel over de projectbeheersing van het project Spoorzone Delft.

De eerste fase van het project Spoorzone Delft is in februari van dit jaar afgerond. Het vervolg zal deels met andere mensen gebeuren. Omdat er nu nog veel mensen betrokken zijn bij het project die de eerste fase hebben meegemaakt, vindt het projectteam dit het juiste moment om haar *lessons learned* te delen met andere projecten binnen en buiten ProRail. Deze lessen kunnen daarnaast van nut zijn voor het vervolg van het project Spoorzone Delft zelf.

Voor deze evaluatie wordt de Spiegel van Neerlands diep gebruikt. De Spiegel is oorspronkelijk ontwikkeld voor projecten die nog volop in uitvoering zijn. Het doel is in een leerproces het managen van het project (verder) te verbeteren. Tijdens de Spiegel kijken de deelnemers daartoe vanuit tien invalshoeken naar het project.

Bij deze Spiegel van het project Spoorzone Delft is ervoor gekozen om te focussen op één invalshoek: de projectbeheersing. In een andere, separate Spiegel zal de ICT van dit (tunnel-)project onder de loep worden genomen. De reden hiervoor is dat Spoorzone Delft verwacht dat op deze twee onderwerpen andere projecten het meest baat kunnen hebben bij de in Delft opgedane ervaringen. Ook loopt er bij Spoorzone Delft een pilot op het gebied van projectbeheersing en wil het project de resultaten uit de Spiegel benutten als input voor deze pilot.

Spiegelproces

Op 15 oktober 2015 kwamen de deelnemers aan de zelfspiegel van Spoorzone Delft bij elkaar. Het ging om leden van het projectteam van ProRail en een vertegenwoordiger van Ontwikkelingsbedrijf Spoorzone Delft BV (OBS) van de gemeente Delft. Samen bespraken zij het onderwerp projectbeheersing aan de hand van zes aspecten:

- beheersing van scope;
- beheersing van tijd;
- beheersing van geld;
- beheersing van kwaliteit;
- beheersing van informatie;
- beheersing van risico's.

De deelnemers hadden voorafgaand aan de bijeenkomst bij ieder aspect benoemd wat goed ging en wat minder goed. Daarbij lag de nadruk op de werking van de zes aspecten in de praktijk. Tijdens de zelfspiegel werden enkele van deze onderwerpen nader uitgediept.

Op 22 oktober traden de leden van het collega-spiegelteam aan. Zij vervullen een rol in het managementteam van lopende projecten en zijn daardoor zowel mede-deskundigen als collega's die hopen uit dit project ook zelf lessen te kunnen trekken voor hun eigen werk. Bovendien waren er drie ervaren spiegelvaarders vanuit Neerlands diep aanwezig bij deze collega-spiegel. Alle deelnemers ontvingen voorafgaand aan de bijeenkomst een pakket met informatie over Spoorzone Delft.

De collega-spiegelvaarders bevroegen het projectteam van Spoorzone Delft 's ochtends over de zes aspecten van projectbeheersing. 's Middags brachten ze – zonder dat het projectteam van Spoorzone Delft hierbij aanwezig was - hun waarnemingen, inzichten en argumenten in. Ook zij formuleerden eerst per aspect wat goed ging en wat minder goed ging. Vijf onderwerpen werden in een discussie vervolgens nader uitgediept.

Op 12 november vond de slotdialoog plaats tussen het team van Spoorzone Delft en de collega-spiegelaars. Deze dialoog werd gevoerd in de vorm van een plenair gesprek, dat zich specifiek richtte op de lessen die geleerd kunnen worden aan de hand van de bevindingen tijdens het spiegelproces. Op grond van de slotbijeenkomst is deze eindrapportage opgemaakt. Maar ook lessen die eerder in het spiegelproces geformuleerd zijn, komen (kort) in de eindrapportage aan de orde.

Deelnemers

Zelfspiegelteam Spoorzone Delft

Naam	Functie
Ad Broeders	projectmanager
Frank van der Steen	planner
Jelmer Baarsma	risico analist
Erwin Keus	controller
Erick Ohldevendt	kwaliteitsmanager
Rob de Weijze	bouwmanager
Paola Timmermans	manager projectbeheersing
Gert Jan Braas	projectleider OBS/Gemeente Delft

Collega-spiegelteam

naam	functie	project / organisatie
Han Berends	projectmanager	OV-terminal Utrecht / ProRail
Kwin Woerdeman	manager project- en risicoanalyse	ProRail
Eric Linschoten	Senior Projectmanager	A-gebied / Schiphol
Rinze Douma	Hoofd PMO	Projectbureau Luchthaven Schiphol
Alex Vermeulen	projectdirecteur	Paleis Soestdijk / Rijks Vastgoed Bedrijf
Martin Schmidt	Manager Control & Projectbeheersing	Noord/Zuidlijn, gemeente Amsterdam
Bart Jan Sirre	Manager Projectbeheersing	A13/A16, Rijkswaterstaat
Rik Hoogeveen	projectmanager	Afbouw Rokingarage, gemeente Amsterdam

Ondersteuning

Guus Pieters	Neerlands diep (facilitator)
Steven van Luipen	Neerlands diep (facilitator)
Guido Kwkkers	Neerlands diep (facilitator)
Jaap Verkade	Neerlands diep (facilitator/coördinator Spiegel)
Noël Houben	(scribent/analist)

Schets van Spoorzone Delft

Op 28 februari 2015 reed de eerste reizigerstrein het nieuwe, ondergrondse station Delft binnen. Met de definitieve ingebruikname van de oostelijke tunnelbuis, het ondergrondse station en de stationshal beleefde het project Spoorzone Delft van ProRail en de gemeente Delft een belangrijke mijlpaal. De komende jaren worden onder andere nog een stadskantoor, een nieuwe tunnelbuis voorbereid voor twee extra sporen (binnen het kader van het Programma Hoogfrequent Spoorvervoer, PHS) en woningen en kantoren opgeleverd. De werkzaamheden in opdracht van ProRail worden in 2018 afgerond. Voor de stedelijke ontwikkeling ligt de einddatum tussen 2025 en 2035.

Spoorzone Delft is niet alleen een project van de lange adem, het kent ook al een lange geschiedenis. De eerste plannen voor een spoortunnel door Delft dateren al van 25 jaar geleden. Pas eind 2004 wordt duidelijk dat er ook echt geld is om de plannen uit te gaan voeren. Dan worden langzaam maar zeker stappen gezet om de voornemens werkelijkheid te laten worden. In 2007 wordt Mecanoo Architecten gekozen als architect voor het ontwerp van het gecombineerde stadskantoor/stationshal. In 2008 gunt ProRail de bouw van de spoortunnel aan de Combinatie CrommeLijn VOF (CCL). Een jaar later start de daadwerkelijke bouw van de spoortunnel. De binnenkomst van de eerste reizigerstrein in het nieuwe station in februari 2015 is het hoogtepunt van het project tot nu toe.

Een projectteam van ProRail is formeel opdrachtgever voor alle spoorgerelateerde werkzaamheden in de Spoorzone Delft. Daarnaast is het projectteam als gedelegeerd opdrachtgever verantwoordelijk voor de bouw van de ondergrondse parkeergarage en een deel van de inrichting openbare ruimte in het gebied. Dat laatste gebeurt in opdracht van het Ontwikkelingsbedrijf Spoorzone Delft BV (OBS) van de gemeente Delft.

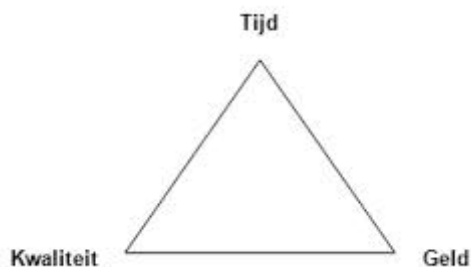
Belangrijkste lessen uit het Spiegelproces

Tijdens de slotdialoog werd een aantal waarnemingen uit het Spiegelproces vervat in lessen waarmee andere projecten en Spoorzone Delft zelf (in de tweede fase van het project) hun voordeel kunnen doen. Hieronder worden deze lessen uitgewerkt.

Focus op tijd: voordelen en risico's

Bij het project Spoorzone Delft heeft de focus sterk op tijd gelegen. Op het halen van mijlpalen is hard gestuurd. Dit past in de ProRailcultuur, maar ook bij andere organisaties is tijdige oplevering vaak dé maatstraf voor projectsucces. Een dergelijke focus is ook erg prettig voor iedereen die betrokken is bij het project: bij de projectorganisatie, maar ook bij de aannemer. Hard sturen op tijd geeft immers duidelijkheid over wat er echt toe doet binnen het project, over waarop moet worden gefocust. De focus op tijd heeft voor Spoorzone Delft resultaat gehad.

Dat neemt niet weg dat het “vastzetten” van tijd als een waarde waarmee niet geschoven mag worden, gevolgen heeft voor de andere componenten van de bekende tijd-geld-kwaliteit driehoek.



Een gevolg bij Spoorzone Delft was dat een aantal issues rondom de inrichting van de openbare ruimte naar achteren in de tijd is geplaatst om de voortgang van het project te waarborgen. Voor deze issues werd een (groot) geldbedrag gereserveerd. Daarmee waren deze issues niet weg. Er werd stevig over gediscussieerd in de stuurgroep van het project, waarin onder andere de gemeente Delft en het ministerie van Infrastructuur en Milieu vertegenwoordigd zijn. Het zorgde ook voor wrijving tussen OBS en het projectteam. Wat dit precies heeft betekend voor tijd, kwaliteit en geld is lastig te bepalen. Deze issues en de hiermee samenhangende wrijving zijn in ieder geval in een later stadium alsnog opgelost.

Wat de factor geld betreft zou je trouwens kunnen zeggen dat de focus op tijd positief heeft uitgewerkt. Vertraging van de openstelling van station en spoortunnel had grote financiële gevolgen gehad, om over de imagoschade voor ProRail nog maar te zwijgen.

Lessen

- Wanneer tijd – zoals bij Spoorzone Delft - dé bepalende factor voor het projectsucces is, is sterk sturen op tijd het meest effectief. Houd wel voortdurend in de gaten wat de gevolgen zijn op het gebied van geld en kwaliteit.
- Maak de focus op tijd expliciet: binnen het projectteam, maar zeker ook bij de belangrijke stakeholders. Deze stakeholders moeten de focus op tijd nadrukkelijk onderschrijven. Bij Spoorzone Delft was dit het geval. Ondanks de discussies over openstaande issues, waren de partijen in de stuurgroep eensgezind dat de afgesproken mijlpaal voor openstelling moest worden gehaald. De focus op deze mijlpaal heeft er wellicht zelfs voor gezorgd dat discussies

op andere terreinen nooit dusdanig zijn geëscaleerd dat (de voortgang van) het project in gevaar is gekomen.

- Bij het sturen op tijd kan het tijd-wegdiagram dat Spoorzone Delft gebruikte een nuttig hulpmiddel zijn. Dat vat de hele planning samen op één blad en is veel overzichtelijker dan een standaard balkenplanning. Het tijd-wegdiagram hing bij ieder projecteamlid aan de muur. Sinds de introductie van dit hulpmiddel in 2010 is iedere mijlpaal bij Spoorzone Delft gehaald.

De waarde van probabilistische planningen en analyses

De probabilistische analyse is een nuttig hulpmiddel om te identificeren wat kritische elementen in het project zijn en wat de kans is dat hier risico's optreden. Aan deze risico's kunnen vervolgens beheersmaatregelen worden gekoppeld. Bovendien kan er geld worden gereserveerd om het eventueel optreden van een risico op te vangen. Een probabilistische planning vertaalt dit alles vervolgens in een kans dat de geplande einddatum van een project wordt gehaald.

In de eindfase van Spoorzone Delft bleek uit de probabilistische doorrekening van de planning dat de kans uitermate klein was dat het project volgens planning zou worden opgeleverd. Dit had een schokeffect tot gevolg. Teamleden zetten de schouders eronder en de mijlpaal werd uiteindelijk met vlag en wimpel gehaald. Collega-spiegelaars hebben vergelijkbare ervaringen.

Dit roept een aantal vragen op. Een belangrijke: hoe betrouwbaar is dit instrument nog als mijlpalen keer op keer worden gehaald, ondanks dat de probabilistische planning aangaf dat de kans groot was dat dit niet zou lukken? Kun je deze planning dan nog wel als een model gebruiken om beslissingen te nemen en maatregelen te treffen?

Een andere vraag is hoe opportuun het is om lage slagingspercentages te communiceren. Bij Spoorzone Delft is het percentage gedeeld in het projectteam. Dat heeft ertoe geleid dat iedereen extra hard ging hollen. Maar het had er ook toe kunnen leiden dat teamleden de moed hadden laten zakken. Echter bij Spoorzone Delft had het team (op basis van hun eigen (deel)informatie)de overtuiging dat ondanks dat de informatie uit de probabilistische berekening wat anders aangaf de mijlpaal wel degelijk gehaald moest kunnen worden. De planning was volgens de analyse immers toch bijna niet meer haalbaar. Lage percentages kunnen bovendien (onnodige) onrust onder stakeholders tot gevolg hebben. Dat kan een reden zijn om ze niet met hen te delen

Lessen

- Probabilistische analyses en planningen zijn nuttige hulpmiddelen voor een project, maar het is geen exacte wetenschap. Het is belangrijk om dit steeds in gedachten te houden en ook met deze 'disclaimer' over de resultaten van de probabilistische analyses te communiceren.
- Wanneer probabilistische planningen in de laatste fases van het project aangeven dat de kans dat de mijlpaal wordt gehaald klein is, dan is het zaak dat de boodschap op zorgvuldige wijze wordt gecommuniceerd. Of mensen er een schepje bovenop doen of de handdoek in de ring gooien, is mede afhankelijk van de wijze waarop deze communicatie plaatsvindt.
- Het laatste half jaar/jaar voor de geplande einddatum van een project neemt de spanning toe. Dit kan er toe leiden dat risico's groter worden ingeschat dan ze misschien in werkelijkheid zijn. Dat heeft dan weer onbetrouwbare uitkomsten van de analyses tot gevolg. In de eindfase van projecten maken individuele activiteiten het verschil tussen het halen en niet halen van de planning. Zodra dit het geval is, is het inzetten van probabilistische analyses en planningen niet meer nuttig.

Aandacht voor risico's die ver weg in de tijd liggen

Bij projecten bestaat de neiging om risico's die ver weg in de tijd liggen automatisch lager in te schatten dan risico's die het komende half jaar of jaar kunnen optreden. Ook bij Spoorzone Delft trad dit "mechanisme" in werking. Op de risico's die verder weg liggen wordt dan vervolgens minder gestuurd. Terwijl deze risico's even groot of zelfs groter kunnen zijn dan de risico's die op dat moment spelen. Het gebrek aan aandacht voor deze issues kan later in het project tot vertraging en onvoorziene kosten leiden.

De hectiek binnen projecten werkt de focus op het hier en nu in de hand. Projectenmensen zit het misschien ook wel in het DNA om zaken op het laatste moment te willen oplossen. Hoe dit patroon te doorbreken?

Lessen

- Meer aandacht voor de risico's die ver weg liggen kun je bereiken door één teamlid verantwoordelijk te maken hiervoor. Dit teamlid mag deze issues dan altijd bespreken in een overleg: ongeacht of andere teamleden het op dat moment urgent vinden of niet. Deze rol zou kunnen worden toebedeeld aan de risicomanager, maar misschien is het nog wel effectiever om hier een nieuwe rol voor te introduceren in het projectteam. Bijvoorbeeld een *projectstrateeg*, die de lange termijn in het oog houdt, en/of een *projectnar/spanningzoeker* die alles mag zeggen/aankaarten, zonder dat dit hem "de kop kost". Een andere optie is om verschillende teamleden elk voor één specifiek aspect deze "vooruitkijkrol" te geven.

Bij alle geschetste oplossingen is het noodzakelijk dat het betreffende teamlid de juiste competenties heeft voor een dergelijke rol. Oog voor de lange termijn versus het hier en nu is in ieder geval een kwaliteit die niet mag ontbreken. Belangrijk is ook dat hij/zij assertief genoeg is om deze speciale positie te claimen in de hectische dagelijkse praktijk. Daarnaast moet hij/zij het mandaat van de projectmanager krijgen om de rol op te pakken.

Schoenmaker blijf bij je leest of een gemengd projectteam?

Spoorzone Delft is een project waaronder zowel werkzaamheden vallen die spoorgerelateerd zijn als werk dat te maken heeft met de inrichting van de openbare ruimte. Voor beide aspecten was het projectteam vanuit ProRail verantwoordelijk. De gemeente, die beschikt over meer kennis en ervaring op het gebied van de inrichting van de openbare ruimte, stond dus wat deze werkzaamheden betreft op afstand. Niet verbazingwekkend dat dit in het verleden tot spanningen leidde.

Daarnaast werd zowel voor de spoorse werkzaamheden als voor de activiteiten op het gebied van de ruimtelijke ordening één Design & Construct-contract afgesloten. De vrijheid die deze contractvorm aan een aannemer laat valt echter niet (altijd) te rijmen met de heel specifieke eisen en wensen die gelden op het gebied van de inrichting van de openbare ruimte. Inmiddels heeft de aannemer laten zien dat hij de klus ook kan klaren wat de openbare ruimte betreft.

Lessen

- Er zou in een situatie zoals die bij Spoorzone Delft voor een van de volgende twee alternatieve oplossingen kunnen worden gekozen:
 - Het opknippen van het project in twee aparte projecten: één voor de spoorse werkzaamheden (uitgevoerd door ProRail) en één voor de inrichting van de openbare

ruimte (uitgevoerd door de gemeente Delft). Het voordeel van deze constructie is dat de partij die de meeste kennis heeft over het werk het project ook uitvoert. Het maakt het bovendien mogelijk dat de spoorse werkzaamheden binnen een D&C-contract (of een andere geïntegreerde contractvorm) worden uitgevoerd en dat de inrichting van de openbare ruimte met een daarbij passende contractvorm wordt aanbesteed.

Een nadeel is dat er afstemmingsproblemen kunnen ontstaan wanneer er sprake is van twee aparte contracten die wel op elkaar ingrijpen. De stad zal ook mogelijk langer een "bouwput" blijven omdat werkzaamheden eerder na elkaar dan gelijktijdig zullen worden uitgevoerd. Dit is ongunstig voor het draagvlak in de (bestuurlijke) omgeving van het project. Ook worden op deze manieren de schaalvoordelen bij de aanbesteding gemist die een integraal contract voor spoor en ruimtelijke ordening biedt.

- Een andere oplossing is om te zorgen dat er naast één geïntegreerd contract ook één geïntegreerd projectteam is. Door naast mensen van ProRail ook mensen van de gemeente een plek te geven in het projectteam, beschikt dit zowel over kennis en expertise op het gebied van spoor als op het gebied van openbare ruimte. Het is in een dergelijke constellatie ook eenvoudiger om te komen tot één gezamenlijk belang.

Deze oplossing is makkelijker te realiseren dan de optie met twee teams en twee contracten. De balans tussen na- en voordelen valt in de Delftse situatie gunstiger uit. Bij de tweede fase van het project Spoorzone Delft wordt voor het contractdeel inrichting openbare ruimte ook al met een gemengd projectteam gewerkt.

Project en moederorganisatie: het belang van intern omgevingsmanagement

Zowel projectorganisatie als interne organisatie wil dat projecten binnen de vooraf gestelde kaders op het gebied van tijd, geld en kwaliteit worden afgerond. Daarnaast zijn er ook verschillen in de belangen van de moederorganisatie en een project. Waar een project vooral voortgang wil boeken bij het realiseren van zijn opdracht en daarbij alle steun van de moederorganisatie kan gebruiken, spelen projectoverstijgende factoren als rechtmatigheid en financiële verantwoording tegenover politiek en ambtelijke opdrachtgevers een hoofdrol bij de moederorganisatie. Het beeld is dat bij Spoorzone Delft (erg) veel verschillende rapportages worden gebruikt.

Een gevolg is onder andere een gestage stroom van rapportages die de centrale organisatie op de hoogte moeten houden van de ins en outs van een project. Projectorganisaties onderschrijven het belang van rechtmatigheid en financiële verantwoording. Aan de andere kant vormen deze rapportages en de inspanningen om hier gegevens voor te verzamelen voor projecten ook werk dat veel tijd kost, maar niet direct bijdraagt aan het projectdoel. Hoe om te gaan met deze belangenverschillen die bij alle partnerorganisaties van Neerlands diep in meerdere of mindere mate spelen?

Lessen

- Cruciaal is dat de systemen op het gebied van informatie en financiën zowel bij project als bij moederorganisatie op orde zijn en dat ze dezelfde en juiste gegevens bevatten. Dit voorkomt misverstanden en energieverlies omdat zaken moeten worden gecorrigeerd. Het kan zelfs resulteren in een verminderde rapportagedruk voor het project, omdat de moederorganisatie zelf de vereiste gegevens uit de systemen kan halen.

- Investeer in de relatie tussen projectorganisatie en moederorganisatie. Hiervoor moeten de rapportages op orde zijn, maar de formele en zeker ook informele contacten zijn nog belangrijker. Persoonlijk contact is bepalend voor de beeldvorming over het project. In gesprekken kunnen ook de belangrijke onderwerpen en wensen vanuit project en moederorganisatie aan bod komen. Als de persoonlijke contacten naar wens verlopen, vormen rapportages nog slechts een bevestiging van wat eerder al besproken is. Het blijft mensenwerk.

Het is wel belangrijk dat persoonlijke contracten vanuit het project met de moederorganisatie niet alleen worden onderhouden door de projectmanager. Idealiter spelen alle projectteamleden een rol bij het interne omgevingsmanagement. Zo ontstaat er verbinding op alle niveaus en op alle specialismes binnen project en moederorganisatie. Omdat veel projectteamleden afkomstig zijn van afdelingen binnen de moederorganisatie, zijn de voorwaarden – zeker bij een matrixorganisatie als ProRail - aanwezig om dergelijke (informele) contacten te laten ontstaan.

Het is nuttig om dit onderwerp regelmatig te bespreken in het projectteam. Met wie heb je de afgelopen tijd gesproken, wat kwam daaruit, met wie zou je moeten spreken? Door het hierover te hebben, worden teamleden gestimuleerd om werk te maken van de contacten met de moederorganisatie.

Het borgen van (historische) kennis en de lerende organisatie

Zowel binnen een project als binnen de overkoepelende organisatie is het belangrijk dat kennis wordt geborgd. Op projectniveau gaat het bijvoorbeeld om het borgen van kennis waarover medewerkers binnen de projectorganisatie beschikken. Hoe zorg je dat met het vertrek van een sleutelfiguur binnen het project niet ook een deel van het “geheugen” van het project verloren gaat?

Maar ook op het niveau van de moederorganisatie is het belangrijk dat kennis niet verloren gaat en er een lerende organisatie ontstaat. Als er weer een tunnel en/of een ondergronds station gebouwd moet worden, is het bijvoorbeeld handig als er kan worden geleerd van de ervaringen bij Spoorzone Delft.

Op het gebied van contracten is leren van eerdere ervaringen eveneens gewenst. In welke situatie werkt een D&C-contract, Alliantie of een DBFM-contract (Design, Build, Finance and Maintain) wel en in welke omstandigheden minder? Wat zou je kunnen veranderen aan het contract om het beter te laten functioneren in de praktijk?

Lessen

Binnen het team

- Een heel (kern-)team veranderen kan soms nodig zijn bij een project om radicaal met het verleden te breken en een gestrand project weer vlot te trekken. Maar houdt als projectmanager goed in het oog dat je niet in één keer het complete projectgeheugen verwijdert. Hoe belangrijk dit is, blijkt bij Spoorzone Delft. Daar zien de projectteamleden de weinige mutaties in het team als een belangrijke verklaring voor het succesvolle verloop van het project.
- Mensen blijven niet voor eeuwig actief binnen je project. Zorg als een sleutelfiguur uiteindelijk het project verlaat dat zijn opvolger goed wordt ingewerkt. Daarnaast is het ook noodzakelijk om zoveel mogelijk kennis en historie van het project vast te leggen in

systemen. Bij Spoorzone Delft kan onder andere uit het systeem dat wordt ingezet voor systeemgerichte contractbeheersing veel informatie worden gehaald.

Het is hoe dan ook goed om historie op te bouwen op het gebied van een onderwerp als risicomanagement. Het maakt leerzame analyses mogelijk. Hadden we in het verleden de juiste risico's in beeld? Hebben we daar terugkijkend de juiste beheersmaatregelen aan verbonden? Met zo'n analyse kan het betreffende project zijn voordeel doen, maar ook andere projecten binnen (en buiten) de moederorganisatie.

Binnen de moederorganisatie

- Verzamel gestructureerd informatie bij projecten welke afweging heeft geleid tot de keuze voor een bepaalde contractvorm. Verzamel daarnaast data over hoe de contracten werken in de praktijk. Om een analyse mogelijk te maken over de werking is het wel belangrijk dat je appels met appels vergelijkt. Door contracten bijvoorbeeld voor 80 procent te standaardiseren, kunnen er bruikbare conclusies worden getrokken als je een aantal DBFM- of D&C-projecten met elkaar vergelijkt. Aan hand van deze conclusies kunnen bijvoorbeeld contracten worden gefinetuned.

Andere lessen uit het Spiegelproces

Hieronder nog enkele andere lessen die projecten kunnen trekken uit de zaken die goed en minder goed gingen bij het project Spoorzone Delft en uit de discussies die zijn gevoerd tijdens het Spiegelproces:

- De mens is de belangrijkste factor voor het projectsucces. Stuur op de juiste persoon met de juiste attitude op de juiste plaats. En zorg voor adequate vervanging als een sleutelfiguur vertrekt. Kritische functies in een project mogen niet afhankelijk zijn van het aanblijven of vertrekken van één persoon.
- Accepteer niet dat je er op belangrijke punten niet uitkomt, zodat issues blijven spelen rond het project. Ze kunnen immers de samenwerking binnen een project belasten. Een aantal suggesties:
 - Investeer vooraf nadrukkelijk in de samenwerking tussen belangrijke stakeholders voor het project.
 - Bouw vooraf een escalatiemodel in om knopen door te hakken over issues wanneer deze toch optreden. Hierbij zou je een “green room” kunnen inzetten, die partijen pas mogen verlaten als de problemen zijn opgelost.
 - Doe tijdig een “reset” als het project vastloopt op bepaalde issues. Spoorzone Delft heeft dergelijke resets uitgevoerd nadat de aanvankelijke planning van het project niet haalbaar bleek en om issues rond de inrichting van de openbare ruimte op te lossen.
 - Streef ernaar om zaken en emoties los te koppelen. Wanneer emoties een te dominante rol gaan spelen, is soms het vervangen van teamleden onvermijdelijk.
- Zorg voor een expliciet proces rondom scopewijzigingen, dat regelt dat een wijziging er alleen komt als alle betrokken partijen hiermee instemmen. Daardoor kan beter worden gestuurd op scopewijzigingen.
- Leg in een samenwerkingsovereenkomst vast wie verantwoordelijk is voor welk deel van de scope. Zijn er aanvullende wensen? Dan moet de verantwoordelijke partij zelf voor de financiering zorgen. Je zou ook voor overeenkomsten kunnen beoordelen of een reset noodzakelijk is. Immers voor langdurige projecten (10 jaar oid) kan het nodig/nuttig zijn om voortschrijdend inzicht te verwerken door middel van een reset.
- Laat de risico's waar ze thuishoren. Wanneer de aannemer bijvoorbeeld vertraging oploopt dient hij die zelf op te lossen. Hier is bij Spoorzone Delft nadrukkelijk op gestuurd.
- Kwaliteitsmanagement is cruciaal voor het welslagen van het project. Zowel extern (richting de aannemer) als intern (binnen het project). Vooral intern kwaliteitsmanagement en de audits die hiermee samenhangen, stuiten vaak op weerstand. Toch is het belangrijk om de interne processen te blijven toetsen, ook als alles vlekkeloos lijkt te lopen. Zo wordt de leercurve binnen het project in stand gehouden.
- Zorg voor een duidelijke structuur in het informatiesysteem van het project én maak goede afspraken over hoe informatie in dit systeem moet worden opgeborgen. Dat bespaart veel tijd bij het opzoeken van informatie.
- Zorg voor een adequate overdracht van informatie van project naar beheerder.
- Bouw rapportages van onderaf in de organisatie op. De informatie die je zo uit de haarvaten van de organisatie haalt is niet alleen nuttig voor verantwoording richting de (interne) opdrachtgever, maar ook voor de sturing van het project.
- Zorg voor een uitgebreide en gekwantificeerde risicodatabase. Bedenk bij deze risico's beheersmaatregelen en reserveer ook tijd en geld om deze beheersmaatregelen uit te kunnen voeren.

- Betrek alle relevante disciplines bij het vaststellen van mijlpalen voor het project. Daardoor wordt de integraliteit binnen het project gewaarborgd.
- Bij technisch complexe projecten zoals tunnelprojecten kan het handig zijn om de configuratie eerst op te bouwen in een testopstelling. Daardoor kunnen potentiële problemen met systemen al worden opgelost voor ze in de tunnel worden aangebracht. Dit kan zowel winst op het gebied van kwaliteit als tijdswinst opleveren. Voor Spoorzone Delft is in Zoetermeer een modelspoorbaan van 25 meter gebouwd waarop levensechte situaties werden nagebootst. Dit modelspoor werd aangestuurd door de complete technische configuratie die de fabriekshal was opgebouwd.

Tot slot

Aan het eind van de slotdialoog geeft het collega spiegelteam het team van Spoorzone Delft nog enkele (aanvullende) aanbevelingen mee voor fase 2 van het project:

- Koester de behaalde successen, zoals de realisatie van een fraai ondergronds station, en bouw daarop voort.
- Dit projectteam is een lerende organisatie, die bereid is in de Spiegel te kijken. Deze spirit moet behouden worden.
- Houd de energie en de focus waarover het team in de eerste fase beschikte vast voor het vervolg van het project.
- Investeer in de relatie met de buitenwereld en met de eigen organisatie. Doe veel aan marketing in beide richtingen. Dit project heeft veel om trots op te zijn. Als het project zich op een goede wijze profileert, is dit ook positief voor ProRail als geheel.

Een algemene observatie is dat het onderwerp projectbeheersing spannender en interessanter is dan veel collega-spiegelaars vooraf hadden verwacht. De indruk bestond dat dit onderdeel door opleidingen en tal van ondersteunende systemen weinig aandacht meer behoeft. Toch blijken projecten ook op het gebied van projectbeheersing nog volop van elkaar te kunnen leren.