

Neerlands diep

Projectmanagementspiegel

Project Vernieuwing Leidseplein

Eindrapportage

Juli 2017

Analist: Saskia van der Kam



Neerlands diep

Academie voor publieke
bouw- en infraprojecten

Inhoudsopgave

Inleiding	3
Over de Spiegel	4
Algemene analyse	5
Lessen uit het spiegelproces	7
Integratie en interfacemanagement	7
Cultuur	9
Omgevingsmanagement	9
Lessen in het kort	11
Eerste inventarisatie van de gewenste acties	12
Bijlagen	13
Deelnemers	
Spindiagram	



Neerlands diep

Academie voor publieke
bouw- en infraprojecten

Inleiding

Het Leidseplein is hét uitgaansgebied van Nederland en een visitekaartje van Amsterdam. Door het intensieve gebruik is het plein versleten en aan een opknapbeurt toe. Het projectbureau Leidseplein opereert in een zeer complex krachtenveld met een grote diversiteit aan interne en externe stakeholders. Naast een goed resultaat streeft het team naar een grondig proces met veel aandacht voor communicatie en omgevingsmanagement.

De vernieuwing is een grote opgave. Om het gebied bereikbaar en leefbaar te houden, wordt het project in verschillende fases en delen uitgevoerd. De opgave bestaat uit 4 deelprojecten: renovatie Leidsebrug, herinrichting maaiveld, voorziening voor fietsparkeren op het water nabij de Melkweg en een ondergrondse fietsenstalling op het Kleine-Gartmanplantsoen.

Vorig jaar is de uitvoering gestart en de verwachte oplevering is in 2021.

Het projectteam zit op dit moment dus midden in de uitvoering. Het gaat goed, maar iedereen vindt ook dat er dingen beter kunnen. Neerlands diep is gevraagd met gebruik van de methodiek van de projectmanagementspiegel de verbeterpunten inzichtelijk te maken.

Voor u ligt de eindrapportage van dit spiegeltraject met daarin de belangrijkste lessen en collegiale adviezen.



Neerlands diep

Academie voor publieke
bouw- en infraprojecten

Over de Spiegel

De projectmanagementspiegel is ontwikkeld als reflectiemethode voor projecten die in uitvoering zijn. Het is een methodiek waarmee de wijze waarop een projectteam zijn project managet onder de loep genomen kan worden. Het doel is om in een leerproces de werkwijze binnen het project (verder) te verbeteren. De essentie van de Neerlands diep projectmanagementspiegel is het creëren van een meervoudige kijk op de wijze waarop een project wordt beheerd en beheerst. Dit gebeurt zowel binnen het projectmanagementteam zelf, als in dialoog met een aantal vakgenoten uit andere projecten die een kijkje in de keuken komen nemen en reflecteren op wat ze zien. Door de verschillende perspectieven met elkaar te delen, ontstaat een rijk beeld van wat goed gaat en wat beter kan.

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-spiegelteam 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-spiegelteam samen. In onderlinge uitwisseling worden inzichten verder uitgebouwd 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.



Neerlands diep

Academie voor publieke
bouw- en infraprojecten

Algemene analyse

Het eerste wat opvalt is dat de relatieve scores uit de zelfspiegel en de collegaspiegel niet zoveel van elkaar afwijken (zie ook de spindiagram in de bijlage). In beide spiegels komt naar voren dat de thema's Systeemintegratie, Cultuur en Innovatie ruimte voor verbetering hebben en dat de onderdelen Omgevingsmanagement en Politiek & Bestuur hoog scoren.

Het valt het collega-spiegelteam bovendien op dat de politiek bestuurlijke antenne en het omgevingsbewustzijn bij alle teamleden goed ontwikkeld zijn. Niet alleen de direct verantwoordelijke, maar het hele team lijkt oog, oor en gevoel te hebben voor de externe relaties en de gevoeligheden in en om het project.

Zowel uit de zelfspiegel als de collegaspiegel kwam naar voren dat integraliteit binnen dit project met haar verschillende deelprojecten en fasering in de tijd, aandacht vraagt, net als de bijbehorende cultuur. Er is een goede onderlinge sfeer, maar de vraag "Wat voor project zijn we en zouden we willen we zijn?" is nog onvoldoende expliciet gesteld en beantwoord.

Tijdens de plenaire slotdialoog zijn de belangrijkste onderwerpen uit het spiegelproces verder verdiept. De deelnemers hebben hiertoe gezamenlijk een agenda opgesteld. De onderwerpen op de agenda van deze laatste plenaire dialoog waren:

Integratie/interfacemanagement (zowel intern als extern)

Hoe kunnen we de integraliteit verbeteren: als team in zijn geheel, tussen de deelprojecten en tussen het projectteam en de andere projecten en stakeholders in de stad?

Cultuur

Wat voor organisatie zijn wij en wat voor organisatie willen we zijn? En wat brengt het ons wanneer we onze gedeelde waarden expliciet maken?

Omgevingsmanagement

Hoe behouden we wat goed gaat en blijven we waakzaam bij succes? En staan we gesteld voor de toekomst?

Tijdens de slotdialoog kwam bij al deze agendapunten één duidelijke rode draad naar boven: **maak expliciet wat impliciet is.**



Een van de eindconclusies van de collegaspiegelaars is dan ook: 'Het gaat goed. We zien een sterke en enthousiaste club mensen die goed zijn in wat ze doen. Maar er lijkt op sommige onderdelen ook sprake van onbewuste bekwaamheid.' Door expliciet te maken wat impliciet is, ontstaat er ruimte voor verbetering. Durf met elkaar zowel bewust bekwaam als bewust ónbekwaam te zijn, want daar zit de sleutel tot leren, zowel van dingen die beter kunnen als van dingen die juist heel goed gaan.

In lijn hiermee kwam tijdens de slotdialoog ook het ontbreken van een goed **kwaliteitssysteem** aan de orde. Hier ligt volgens het collega-spiegelteam een mooie kans. Het ontwikkelen van een dergelijk systeem, dwingt immers om de meest kritieke interne en externe werkprocessen expliciet te maken. Het zal dan ook niet alleen een betere verantwoording naar buiten toe opleveren, maar ook meer inzicht in de eigen kwaliteiten en verbeterpunten.



Neerlands diep

Academie voor publieke
bouw- en infraprojecten

Lessen uit het spiegelproces

Tijdens de slotdialoog werden de belangrijkste lessen uit het spiegelproces besproken en verdiept. In dit hoofdstuk staan deze lessen en de bijbehorende collegiale adviezen beschreven.

Integratie en Interfacemanagement

De behoefte aan meer integratie en een explicieter interfacemanagement kwam op meerdere fronten naar voren. Zowel **intern**: als team in zijn geheel en tussen de deelprojecten, als **extern**: tussen het projectteam en de andere projecten en stakeholders in de stad.

Intern

Het besluit om de vernieuwing van het Leidseplein gefaseerd - in deelprojecten en in de tijd - uit te voeren heeft consequenties voor de organisatie en besturing voor het project als geheel. Het team is op verschillende locaties aan verschillende onderdelen en verschillende fases van het project aan het werk. Daarnaast is het team ook nog eens samengesteld uit van oudsher verschillende bloedgroepen (IBA, PMB en externen). Dit alles maakt dat de integraliteit van het team als geheel en tussen de verschillende werkpakketten extra aandacht vraagt.

Wat is de samenhang der delen? Zijn we een groot project in vier (vijf) delen of eerder een programma van projecten? En wat is de focus op het eindresultaat? Hoe zorg je dat al die deelprojecten met een eigen scope, deeldoelstellingen en contracten focus houden op het gezamenlijk eindresultaat? Dat ze onderling optimaal samenwerken en van elkaar blijven leren?

Volgens het collega-team gaat het hier echt om een project, er is immers een heel duidelijk gezamenlijk resultaat te behalen: de vernieuwing van het Leidseplein. Dat maakt ook dat een goede samenwerking en goed raakvlakmanagement tussen de deelprojecten van levensbelang zijn voor het behalen van dat gezamenlijke eindresultaat.

Wat opvalt is dat zowel het PMT als de verschillende deelprojecten goed functioneren, maar nog meer gebruik zouden kunnen maken van elkaars diensten. De deelprojecten die nu in uitvoering zijn, hebben veel contact met elkaar. Zij zitten dicht op elkaar en dicht op de aannemer. Hiermee is de afstand tussen de rest van het project wel groter. Dit is een bewuste keuze, maar de consequentie is dat de aansluiting met het geheel dus ook extra inspanning vraagt.



Neerlands diep

Academie voor publieke
bouw- en infraprojecten

De verschillende deelprojecten hebben nu weleens het gevoel dat ze een informatie-achterstand hebben. Hier ligt een verantwoordelijkheid voor zowel het PMT als voor de deelprojecten. Tip voor het PMT: breng die informatiebehoefte goed in kaart en zorg steeds voor een goede terugkoppeling naar alle deelprojecten met daarin steeds de link naar het geheel. En voor de deelprojecten geldt: voedt het PMT zodat ze een goed integraal beeld kan maken. En geef actief aan waar je behoefte aan hebt. Haal op wat je nodig hebt.

Extern

De tweede uitdaging op het gebied van integratie zit op het externe vlak. Hoe functioneert het project Leidseplein binnen Amsterdam als geheel? Hoe is de relatie met andere projecten en wat zijn de externe factoren die het project kunnen versterken of bedreigen? Wat doe je met zaken die niet in je scope zitten maar je project wel beïnvloeden? Hoe manage je de interfaces met andere projecten? En hoe zorg je dat je dat doet zonder de aapjes van anderen op je schouders te nemen?

Spring op de bok is het advies van een van het collega-spiegelteam. Maak een goede omgevingscan en inventariseer welke processen je scope zowel positief als negatief beïnvloeden. En ga proactief opzoek naar mede-eigenaren van dat probleem of vraagstuk. Doe dit vanuit een netwerkgedachte en probeer dit zoveel mogelijk onderling te organiseren. Maak het persoonlijk. Praat niet over instanties maar over mensen in een keten die gezamenlijk iets moeten voortbrengen. Nu gaat er vaak te veel via de tafel van de wethouder waardoor problemen weer bij één partij belegd worden, terwijl de oplossing juist zit in de samenwerking.

Dit klinkt mooi. Maar er is ook een opdracht, een duidelijke scope met bijbehorend budget. Hoe bewaak je de grenzen en wat doe je met de verantwoording van al die extra uren die aan het externe interface management besteed worden?

Als iets je beïnvloedt wat niet in je scope zit, dan zul je er toch wat mee moeten. Het leggen van die relaties is dus iets wat je best tot je opdracht mag rekenen, stelt het collega-spiegelteam. 'En', zegt een van de collegaspiegelaars, 'je mag daarin ook best een beetje stout zijn. Maak jezelf niet te klein. Toets de grenzen. En als je er een keer overheen gaat, dan is het gemakkelijk sorry zeggen.'

De vraag die hieronder ligt is: wat wil je als projectteam achter laten? Is dat een plein zoals sec beschreven in je scope? Of denk je als Amsterdammer en lever je een systeem op dat functioneert? Wanneer is je fietsenstalling bijvoorbeeld klaar? Als de eerste fiets er in staat of wanneer hij goed gebruikt wordt?



Neerlands diep

Academie voor publieke
bouw- en infraprojecten

En dit raakt volgens het collega-team aan het volgende onderwerp: **cultuur**. Door met elkaar expliciet te maken waar je voor wilt staan en vanuit welke waarden je wilt werken, wordt het ook gemakkelijker om een gedeelde verwachting van het eindresultaat te formuleren en de bijbehorende koers te varen. Het geeft focus op wat je echt belangrijk vindt. Als je belangrijkste waarde resultaatgerichtheid is, dan zul je misschien andere keuzes maken, dan wanneer je meer waarde hecht aan sensitiviteit of omgevingsgerichtheid.

Cultuur

Opvallend binnen dit onderwerp is dat zowel het team zelf als de collegaspiegelaars een goede werksfeer ervaren. 'Mensen zijn gedreven, voelen zich veilig en zijn over het algemeen erg bereid om over de schutting van het eigen takenpakket heen te kijken.' Toch scoorde het onderwerp cultuur in beide spiegels relatief laag.

De belangrijkste reden daarvoor is dat vrijwel alle teamleden moeite hadden met het beantwoorden van de centrale vragen. De gewenste cultuur is weinig expliciet gemaakt en mensen vinden het lastig om aan te geven wat voor organisatie ze zijn en zouden willen zijn. Maar is dat erg? 'Ik heb het er nooit over, maar ik heb wel het idee dat als ik dat zou willen, dat het kan', zei een van de team leden tijdens de zelfspiegel. 'Er heerst een goede sfeer en ik voel me veilig om feedback te geven en te ontvangen tijdens mijn werk. Is dat niet voldoende?'

Uiteindelijk kwam het team gezamenlijk tot de conclusie dat het meer expliciet maken van hun gezamenlijke waarden en ook de gesprekken daarover hen wel degelijk verder kan helpen. 'Cultuur is immers iets anders dan sfeer, het is meer een set afspraken van hoe je als team wilt zijn en wilt werken. Wat zijn onze gedeelde waarden en hoe brengen we die tot uiting?'

Ook het collega-team beaamt dat het expliciet maken van een cultuur vele voordelen heeft. Door met elkaar het gesprek aan te gaan over je identiteit, versterk je niet alleen het teamgevoel, maar het kan ook helpen bij het maken van ingewikkelde beslissingen. Denk aan het bespreekbaar maken van lastige onderwerpen of hoe je je naar je aannemer of andere stakeholders opstelt. Het expliciet benoemen van je kernwaarden geeft je een leidraad en het wordt gemakkelijker om elkaar aan te spreken op houding en gedrag dat niet in overeenstemming is met die kernwaarden. Het helpt je bovendien, zoals bij het onderdeel integratie al aan de orde kwam, bij het formuleren van een gezamenlijke *way of doing things* en om meer focus te krijgen op een gezamenlijk beeld bij het eindresultaat.



Neerlands diep

Academie voor publieke
bouw- en infraprojecten

Omgevingsmanagement

Omgevingsmanagement scoorde in beide spiegels hoog. Maar, wil het projectteam weten, hoe houden we dit niveau vast? Hoe voorkomen we dat we routinematig worden? Hoe blijven we scherp voor de toekomst? Er komt namelijk nog een lastige fase aan: de overgang naar de beheerfase. Staan we ook daarvoor gesteld?

Ook bij het onderwerp Omgevingsmanagement blijkt weer dat het meer expliciet maken - dit keer van het succes - de sleutel tot verbetering is. Op dit onderdeel is het projectteam duidelijk bekwaam, maar zich niet op alle punten even bewust van die bekwaamheid. Door het hele proces meer expliciet te maken, kun je op dit onderwerp niet alleen nog meer excelleren, maar je wordt ook minder kwetsbaar. Een goede inbedding en beschrijving van de manier van werken, maakt dat het succes minder aan een paar personen hangt. Het zorgt ervoor dat je het werk gemakkelijker over kunt dragen.

Het managen van de externe interfaces, zoals eerder besproken, wierp ook een nieuw licht op het onderdeel Omgevingsmanagement. Naar het einde toe zal dit steeds belangrijker worden, met name in de overgang naar de beheerfase. Het is logisch dat die taken bij het team van Omgevingsmanagement worden gelegd. Het is dus belangrijk om dat nu al goed in kaart te brengen zodat, mocht dat nodig zijn, je als team op tijd kunt anticiperen.



Lessen en aanbevelingen in het kort

- Maak expliciet wat impliciet is.
- Durf met elkaar zowel bewust bekwaam als bewust onbekwaam te zijn, want daar zit de sleutel tot leren.
- Maak dus ook expliciet wat wel goed gaat en leer daarvan.
- Ontwikkel een kwaliteitssysteem. Het zal niet alleen een betere verantwoording naar buiten toe opleveren, maar ook meer inzicht in de eigen kwaliteiten en verbeterpunten geven.
- Maak als PMT en projectteam meer gebruik van elkaars verdiensten. Tip voor het PMT: breng de informatiebehoefte goed in kaart en zorg steeds voor een goede terugkoppeling naar alle deelprojecten met daarin steeds de link naar het geheel. En voor de deelprojecten geldt: voedt het PMT zodat ze een goed integraal beeld kunnen maken en geef actief aan waar je behoefte aan hebt.
- Maak een goede omgevingscan en inventariseer welke processen je scope zowel positief als negatief (kunnen) beïnvloeden.
- Ga proactief op zoek naar mede-eigenaren van dat probleem of vraagstuk. Doe dit vanuit een netwerkgedachte en probeer dit zoveel mogelijk onderling te organiseren. Maak het persoonlijk. Praat niet over instanties, maar over mensen in een keten die gezamenlijk iets moeten voortbrengen.
- Durf soms een beetje stout zijn. Maak jezelf niet te klein. Toets de grenzen.
- Door met elkaar expliciet te maken waar je voor wilt staan en vanuit welke waarden je wilt werken, wordt het ook gemakkelijker om een gedeelde verwachting van het eindresultaat te formuleren en de bijbehorende koers te varen. Het geeft focus op wat je echt belangrijk vindt. En het wordt voor iedereen gemakkelijker om zijn eigen verantwoordelijkheid daarbinnen te nemen.
- Door met elkaar het gesprek aan te gaan over je identiteit, versterk je niet alleen het teamgevoel, maar het kan ook helpen bij het maken van ingewikkelde beslissingen of het bespreekbaar maken van lastige onderwerpen.
- Het expliciet benoemen van je kernwaarden geven je een leidraad en maakt het ook gemakkelijker om elkaar aan te spreken op houding en gedrag dat niet in overeenstemming is met die kernwaarden.
- Een goede inbedding en beschrijving van de manier van werken, maakt dat het succes van omgevingsmanagement minder aan een paar personen hangt. Het zorgt ervoor dat je het werk gemakkelijker over kunt dragen.
- Omgevingsmanagement heeft een belangrijke rol in het managen van de externe interfaces, wat naar het einde toe steeds belangrijker wordt. Breng dat nu vast in kaart, zodat je daar op tijd op kunt anticiperen.



Neerlands diep

Academie voor publieke
bouw- en infraprojecten

Eerste inventarisatie van de gewenste acties

Na afloop is er al een eerste inventarisatie bij het team gedaan naar de gewenste acties naar aanleiding van het spiegelproces. Deze lijst is nog lang niet volledig, maar zaken die volgens de teamleden in elk geval navolging verdienen zijn:

- Het expliciet maken van de kernwaarden.
- Doorpraten over de omgevingsthema's: wat beïnvloedt ons project, hoe gaan we daarmee om en hoe krijg je anderen in beweging zonder dat je alles naar je toe trekt?
- Expliciteren van de goede dingen die we doen en daarvan leren.
- 3 x 24 concrete actielijsten maken voor de komende 24 uur, 24 dagen en 24 maanden.