



**Neerlands diep**

Academie voor publieke  
bouw- en infraprojecten

# Neerlands diep

# Projectmanagementspiegel

Project Vijzelstraat, Gemeente Amsterdam

Eindrapportage

**November 2017**



**Neerlands diep**

Academie voor publieke  
bouw- en infraprojecten

## **Inhoudsopgave**

<b>Inleiding</b>	<b>3</b>
<b>Over de Spiegel</b>	<b>4</b>
<b>Lessen aanbevelingen en collegiale adviezen</b>	<b>5</b>
Haal meer uit het contract	6
Haal meer uit het team	8
Risicobesef	10
<b>In de schoenen van het projectteam</b>	<b>12</b>
<b>Bijlagen</b>	<b>13</b>
Spindigram	
Deelnemers	



**Neerlands diep**

Academie voor publieke  
bouw- en infraprojecten

## Inleiding

De Vijzelstraat maakt onderdeel uit van de Rode Loper: de doorgaande route vanaf het Damrak, door de historische binnenstad, naar de Ferdinand Bolstraat. Ondergronds gaat hier vanaf volgend jaar de Noord/Zuidlijn rijden. De toenemende drukte op deze route vraagt om een andere inrichting van de straten.

Het uitgangspunt bij het opnieuw inrichten van de Vijzelstraat, is meer ruimte voor voetgangers en fietsers. In de nieuwe situatie gaat de auto meerijden met de tram. Daardoor ontstaat ruimte voor de aanleg van brede voetpaden en fietsstroken. Tijdens de herinrichting worden ook de drie bruggen in de Vijzelstraat gerenoveerd en hergefundeerd worden boven de metrobuizen van de Noord/Zuidlijn.

Het gebied moet tijdens de bouwwerkzaamheden bereikbaar blijven. De buurt heeft mede door de aanleg van de Noord/Zuidlijn de afgelopen jaren veel te verduren gehad. Er is dan ook veel aandacht voor omgevingsmanagement in dit project.

Het team maakt zich op dit moment klaar voor de aanbesteding die in de 1<sup>e</sup> helft van 2018 start (publicatie van de gunningsleidraad); de selectiefase is in 2017 gestart . In 2019 begint de uitvoering. Het werk duurt ongeveer tweeënhalf jaar.

Het projectteam zit dus aan de vooravond van aanbesteding. Het gaat goed, maar iedereen vindt ook dat er dingen beter kunnen. Neerlands diep is door het projectteam 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

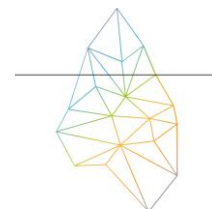
## Over de Spiegel

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:

- Politiek & Bestuur
- Organisatie & Besturing
- Cultuur
- Omgevingsmanagement
- Communicatie
- Technische uitvoering
- Projectbeheersing
- Systeemintegratie
- Contractering
- Conditionering

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. 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

## Lessen, aanbevelingen en collegiale adviezen

Een dominant beeld dat uit de spiegel naar voren kwam, was dat projectteam Vijzelstraat bestaat uit een gedreven groep inhoudelijk bekwame mensen. Met een zeer goed ontwikkelde politiek bestuurlijke antenne en groot omgevingsbewustzijn. De kwaliteit van omgevingsmanagement is opvallend hoog, vond het Collega-Spiegelteam. 'Dit doen ze gewoon heel goed op de Vijzelstraat.' Zo goed dat sommige deelnemers aan het spiegelproces – zowel in het collegateam als in het projectteam zelf – zich afvroegen: is het niet te goed?

Team Vijzelstraat zit in de spannende overgangsfase tussen planvorming en uitvoering. Het team maakt zich klaar voor de aanbesteding en is druk bezig met het schrijven van een goed contract en het inventariseren, formuleren en beheersen van de risico's. Er staat druk op de ketel en die is voelbaar. Logisch vindt het collega-spiegelteam, maar toch is een van hun belangrijkste adviezen: maak pas op de plaats, creëer rust en ruimte en neem zo nu en dan een beetje afstand.

Afstand, om zo aan een gezamenlijk verhaal en visie te werken. Om zaken helderder te krijgen en beter af te hechten. En meer regelruimte te creëren naar politiek, omgeving en aannemer.

Tijdens de plenaire slotdialoog werden de belangrijkste onderwerpen uit het spiegelproces verder verdiept. De deelnemers hebben hiertoe gezamenlijk een agenda opgesteld. Gezien de fase van het project is het dan ook niet verwonderlijk dat het de strategie rondom de **contractering**, het **risicobesef** en de zoektocht naar een eigen **cultuur** de hoofdonderwerpen van de middag werden.

De bijbehorende lessen, aanbevelingen en collegiale adviezen zijn in deze slotrapportage verder uitgewerkt.



**Neerlands diep**

Academie voor publieke  
bouw- en infraprojecten

### **Haal meer uit het contract**

De strategie rondom het contracteren stond bij de deelnemers van het collega-spiegelteam bovenaan de agenda. Er is gekozen voor een geïntegreerde contractvorm (UAV-gc), maar de collega's zagen weinig ruimte voor de markt. Zij misten hier bovendien nog een duidelijke strategische visie. 'Inhoudelijk is over alle onderdelen nagedacht, maar een gedeeld verhaal op een wat hoger abstractieniveau hebben we nog niet gehoord.' De vakgenoten denken dat er meer uit de gekozen contractvorm te halen is dan er nu wordt gedaan. Het was vooral die laatste opmerking, waardoor het projectteam getriggerd werd en het onderwerp ook bovenaan de agenda heeft geplaatst. Zij wilden dan ook graag tips hoe ze meer uit hun contract kunnen halen.

*NOTE: De spiegelsessies zijn gehouden terwijl er nog volop aan het contract gewerkt wordt. Dat nog niet alles helder en uitgekristalliseerd is, is dan ook logisch. 'Dit is precies het proces waar we nu in zitten.'*

### **Ga terug naar de basis.**

Het contract is gemaakt op basis van een inkoopstrategie, maar deze blijkt vrij instrumenteel. Volgens het collega-spiegelteam is het daarom ook verstandig om als team nog een keer pas op de plaatst te maken en met elkaar een heldere strategie te (her)definiëren. Zodat er een gedeelde visie ontstaat en er zo min mogelijk ruis is naar elkaar en naar de markt. 'Er wordt nu heel hard gewerkt aan de eisenspecificaties, terwijl een gedeeld eindbeeld ontbreekt. Werk andersom: beschrijf een duidelijk eindbeeld (durf dat juist op een hoger abstractieniveau te doen) en laat aan de markt meer ruimte voor invulling van de specificaties.'

### **Maak het contract van het team als geheel**

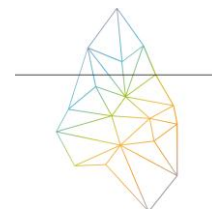
Het contract is niet alleen van de contractmanager. Doorleef een gezamenlijke strategie en vertaal die voor iedereen naar dagelijks handelen. Nu leven er nog te veel verschillende interpretaties binnen het team. Zorg voor een gezamenlijk beeld.

Wat vinden wij belangrijk? (maak een top 3) Wat vinden wij de grootste risico's? Wat willen we bij de markt neerleggen en wat niet? Waar geven we vrijheid en waar absoluut niet? Welke relatie willen we met onze opdrachtgever? Enz.

Alleen dan kun je een duidelijke partner zijn voor de markt, de juiste accenten leggen in je contract en snel de juiste beslissingen nemen en prioriteren wanneer het lastig wordt.

### **Probeer geen risicoloos contract op de markt te brengen.**

Wanneer je risico's bij de markt neer wilt leggen, heeft het geen zin om alle risico's vooraf al weg te managen. Hiermee ontnemen je de markt vrijheid, maar je loopt ook het risico



**Neerlands diep**

Academie voor publieke  
bouw- en infraprojecten

een te eenvoudig beeld te schetsen. Durf het project zwaarder te maken. (hierover meer onder het kopje risicobesef)

### **Probeer geen comfort te verdelen als het over pijn gaat.**

Team Vijzelstraat scoort hoog op sensitiviteit naar de omgeving en politiek en bestuur. Keerzijde hiervan is dat het team hierdoor voor alle partijen alles goed wil regelen. 'Jullie moeten de pijn straks zo goed mogelijk verdelen,' zegt een van de collega's. 'Maar jullie geven nu soms de indruk dat jullie comfort aan het verdelen zijn.'

Er is zeer intensief contact en een nauwe samenwerking met alle stakeholders. Dit is gebaseerd op openheid en vertrouwen. Tendens is dan ook om alles zo goed, zo open en zo volledig mogelijk te vertellen. Dit legt in deze fase ook extra druk op het project. Aan de ene kant is er vanuit omgevingsmanagement behoefte aan zoveel mogelijk concrete informatie terwijl er naar de markt toe juist ruimte en een zeker abstractieniveau gewenst is. 'Er wordt een lijn neergezet waarvan de vraag is in hoeverre ze die overeind kunnen houden. Ze doen toezeggingen waarbij ze het risico lopen die niet waar te kunnen maken, zeker ook omdat de aannemer nog niet in beeld is.' Gebruik de aannemer niet als disclaimer, maar denk na over een iets andere, misschien iets minder comfortabele, hoofdboodschap.. Het spiegelteam geeft het advies om bereid te zijn terug te komen op de toezeggingen die gedaan zijn, ook al is er al veel vastgesteld.

### **Organiseer een marktconsultatie**

Dit is een goede manier om je voor te bereiden op de aanbesteding, om gemeenschappelijke verhaal te toetsen en een verdiepingsslag te maken in de risico's en risicoverdeling.

### **Handreikingen**

Half maart 2018. moet het contract zo goed als af zijn. De haast die het collega-spiegelteam soms bespeurde is dus ook niet ongegrond. Pas op de plaats maken of zelfs helemaal terug naar de basis, klonk een aantal teamleden dan ook als haast onmogelijk in de oren. 'We hebben er helemaal geen tijd voor om alles weer ter discussie te stellen.' Volgens de collega-spiegelaars is dat ook niet nodig: 'Maar het kan heel verhelderend werken om als team nog eens goed in discussie te gaan over je principes en de invulling daarvan.' De ambtelijk opdrachtgever - die ook aan de slotdialoog deelnam - deed het team ter plekke een handreiking: 'Helpt het als ik jullie twee maanden extra geef voor deze gezamenlijke heroriëntatie om zo als nog het maximale uit het contract te halen?'

Een tweede handreiking kwam van een van de collega's bij Prorail zij boden aan om daar ook eens een kijkje in de keuken te komen nemen.



### **Haal meer uit het team**

Wat sterk naar voren kwam, was dat team Vijzelgracht bestaat uit een groep zeer gedreven en kundige mensen. Een groep sterke individuen die vanuit de inhoud (dus niet vanuit hun (machts)positie) te werk gaat. Ze zijn betrokken, durven zich open en kwetsbaar op te stellen en zijn zeer bereid buiten hun eigen grenzen te kijken. Toch is er, zowel volgens de teamleden zelf, ('Praten wij sowieso wel genoeg door over zaken die er echt toe doen? Begrijpen we elkaar nu echt?') als volgens het collega-spiegelteam nog geen optimaal geïntegreerd team met een gezamenlijk doel en gevoel.

Tijdens de slotdialoog ontdekten de collega's nog iets: Team Vijzelstraat is een team met veel diversiteit. 'Maar dat is een kracht waar nu nog te weinig gebruik van gemaakt wordt. Maak meer ruimte voor de zachtere stemmen in het team. Zij zeggen zinnige dingen, maar die worden nu niet altijd gehoord.'

Wat kunnen we beter doen? En wat zijn jullie eigen ervaringen? Wil het projectteam graag weten.

### **Zoek een vrolijke compensator**

Teams die goed functioneren, hebben vaak een vrolijke compensator. Iemand die de gaten dicht loopt, af en toe taart haalt, goed gehumeurd is, de zwaarte uit het gesprek kan halen of oeverloze discussies over een andere boeg kan gooien. Zo iemand fungeert vaak als het cement tussen de stenen en kan patronen doorbreken.

### **Kruip bij elkaar**

Wat niet helpt voor het teamgevoel is dat iedereen zowel aan verschillende projecten als op verschillende locaties werkt. Zoek elkaar meer op. Ga minimaal een dag in de week met elkaar in dezelfde ruimte zitten. Het maakt niet uit of je die dag ook aan een ander project werkt. Als je maar bij elkaar zit. Organiseer bovendien minimaal twee keer per jaar een team-uitje.

### **Teamvorming is hard werken**

Een hecht team ontstaat niet vanzelf, dat is hard werken. Het is een zoektocht die je met elkaar moet doorleven. Het gaat over bouwen aan vertrouwen. Inzicht krijgen in elkaars management-drives en hoe je die het beste van elkaar kunt benutten. Leer eenzelfde taal te spreken en maak een gezamenlijk verhaal. Het werkt vaak beter om hier een externe voor in te huren. Een buitenstaander zonder oordeel en belang.

Spreek naar elkaar uit dat dit een 'gaaf projectteam' is, dat gezamenlijk een geweldig avontuur gaat beleven. (zie ook hieronder bij 'Maak een projectverhaal'.)





**Neerlands diep**

Academie voor publieke  
bouw- en infraprojecten

### **Kijk in de keuken van een ander**

Het werkt heel goed om als team bij andere projectteams te gaan kijken. Het is niet alleen leerzaam, maar je kunt ook met iets meer afstand praten over verschillen en mogelijk andere aanpakken.

### **Durf soms ook afscheid te nemen**

Naast vrolijke compensators kun je ook mensen hebben die juist het tegenovergestelde teweeg brengen in een team. Durf soms ook hard te zijn en afscheid te nemen.

### **Maak een projectverhaal**

Maak als team een verhaal over het project. De beleving is nu nog te verschillend vindt het collega-spiegelteam. 'Het kan heel functioneel zijn om eens echt met elkaar te formuleren waar toe je op aarde bent. Dat helpt niet alleen om je verhaal naar buiten toe helder en eenduidig te vertellen, maar vooral ook om met elkaar een visie te ontwikkelen en duidelijk te krijgen waar je focus en prioriteiten liggen.' Daarnaast kan dit project-narratief volgens de collega's ook heel functioneel zijn om goed helder te krijgen hoe de relatie met de opdrachtnemer er straks uit moet gaan zien.

Maak ook zo'n verhaal over je team. Wie zijn wij? Wat is onze cultuur? Wie kunnen we daarbij gebruiken? Waar spreken we elkaar op aan? Hoe willen we samenwerken met elkaar, met onze stakeholders en straks met de opdrachtnemer?

### **Wees scherper en hecht af**

Het collega-spiegelteam heeft de indruk dat er in het projectteam veel wordt besproken, maar dat dat nog niet altijd leidt tot begrip en gedeelde beelden. Neem de tijd om dingen goed door te spreken, maar houdt de discussie wel strak, hecht dat wat je bespreekt ook goed af en neem besluiten. Vat samen en check of iedereen elkaar echt begrijpt voor je weer uit elkaar gaat.

Ook horen ze af en toe *vaagtaal*. Wees scherp en verlang dat ook van elkaar.



## **Risicobesef**

Team Vijzelstraat kwam over als een team fixers. De gesprekken werden door de collega's ervaren als gretig. 'Voor elk probleem dat ter tafel kwam, hadden ze al een oplossing bedacht.' Deze proactieve houding zal hen ver brengen, maar als er echt problemen komen, zullen ze zich met deze houding ook in de vingers kunnen snijden, vermoeden de collega's. In deze fase van het project is het volgens de deelnemers van de collega-spiegel verstandig om het project juist wat groter en probleemvoller te maken.

Voor zichzelf en voor anderen. Want hoe goed je ook je best doet. Een project zonder problemen bestaat niet.

## **Regel meer schakelruimte**

Door alle risico's zelf weg te managen, manage je ook je eigen ruimte weg, vinden de collega-spiegelaars. Ruimte naar politiek en bestuur voor onvoorziene risico's of zaken die je eigen project overstijgen. Ruimte naar je omgeving als de dingen toch niet helemaal gaan zoals je beloofd hebt. En ruimte naar je aannemer om zelf nog met inventieve invullingen te komen.

## **Voorkom schijnoptimisme en wensdenken**

De ambtelijk opdrachtgever vertelde dat hij het afgelopen jaar weinig vragen van het team heeft gekregen. En als hij eerlijk is, wordt hij daar eerder onrustig van dan dat het hem geruststelt. 'Ik hoor juist graag waar mijn projectteams mee worstelen.' Bedenk dan ook niet te veel wat de bestuurders willen horen, vindt het collega-team, maar schets een realistisch beeld. Doe je huiswerk, maar durf ook in kaart te brengen wat je niet goed in beeld hebt of welke zaken je als project niet zult kunnen beheersen. Maak helder voor welke risico's je staat en voor welke niet. Welke bij het verleden horen. Waar je blinde vlekken zitten, welke je beheerst en welke niet. Alleen dan geef je politiek en bestuur ook de kans om hun rol te pakken wanneer dat nodig is.

## **Denk in scenario's**

Denk niet in oplossingen maar in scenario's. Wat doen we als.... Dit maakt je niet alleen creatiever, maar het helpt je ook om het bijbehorende verhaal beter te vertellen. De omgeving verwacht dat je de risico's beheerst, maar dat is wat anders dan scenario's uitsluiten. Wees open over wat er allemaal zou kunnen gebeuren.

## **Maak een kosten/baten analyse**

'Betekent het ook dat je soms bepaalde beheersmaatregelen níet moet nemen?', vroeg het projectteam zich af.

'Wat je kunt voorkomen moet je natuurlijk zoveel mogelijk voorkomen,' vinden de collega's. 'Maar maak wel vooraf een kosten/baten analyse en leg die ook voor aan je



**Neerlands diep**

Academie voor publieke  
bouw- en infraprojecten

opdrachtgever. Zo kan hij bij twijfel kiezen wat het hem 'waard' is en welke risico's bij het project horen en welke je bij de opdrachtgever laat. (Of nog ergens anders belegt.)'

### **Maak gebruik van de verkiezingen**

Aan de ene kant zijn verkiezingen altijd een risico voor een project, maar het is ook een kans. Een nieuwe bestuurder geeft je ook de mogelijkheid om een nieuw verhaal te vertellen en hem daar direct in mee te nemen.



## **In de schoenen van het projectteam**

Tot slot is het collega-spiegelteam gevraagd in de huid van het projectteam te kruipen en zich voor te stellen wat ze dan zouden doen. Dit leverde de volgende tips en aanbevelingen op.

### **Als ik projectmanager van team vijzelstraat was zou ik....**

- De uitgestoken hand van de ambtelijk opdrachtgever aanpakken. Dus dankbaar gebruik maken van die twee extra maanden. En hem meer deelgenoot maken van de lastige kwesties.
- Zo snel mogelijk regelen dat we minimaal 1 hele dag in de week als team bij elkaar zitten.
- Een moment inbakken om met elkaar stil te staan waarom we doen wat we doen.
- de flow van hollen en deadlines halen doorbreken en even bewust stilstaan met z'n allen.
- Over een half jaar weer met een delegatie van het collega-spiegelteam afspreken om te bespreken hoe het nu gaat, dit als stok achter de deur om ook echt te veranderen.
- Nog voor het eind van het jaar 2 dagen met elkaar op de hei gaan zitten.
- Een aantal risicosessies organiseren met elkaar en met buitenstaanders om de risico's zo verder te verdiepen.
- Een marktconsultatie organiseren ter voorbereiding op de aanbesteding.
- Investeren in het team. Elkaar waarderen en beter leren kennen.
- De risico scenario's doornemen en bepalen wat we naar boven leggen. En daarvoor met ambtelijke opdrachtgever de strategieën bespreken.
- Beginnen met het verhaal naar de stad te vertellen dus niet alleen de risico's, maar ook wat voor gaafs er gaat komen. Een realistisch verhaal over een vreselijk ingewikkelde, mooie klus.
- Strategische ruimte creëren voor de aannemer.
- Ruimte geven aan de zachtere stemmen in het team.



## Bijlagen

### Spindiagram

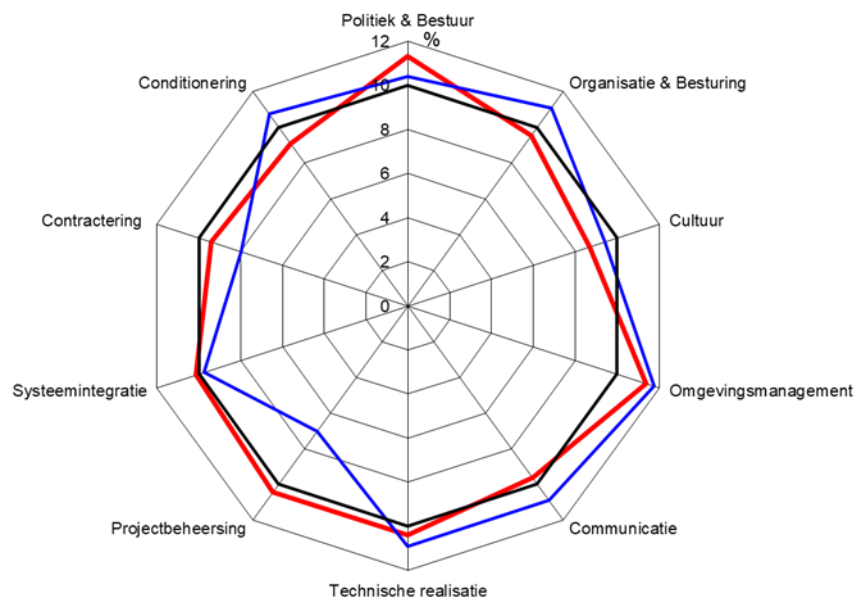


**Neerlands diep**  
Academie voor publieke  
bouw- en infraprojecten

- zelfspiegel
- collegaspiegel
- 10%

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

### beoordeling projectmanagement Vijzelstraat





**Neerlands diep**

Academie voor publieke  
bouw- en infraprojecten

## Deelnemers

### Team Vijzelgracht

naam	functie
Michiel Waitz	integraal projectmanager
Eveline Haeck	omgevingsmanager
Steven Molleman	technisch manager
Guido Dister	specialist BLVC
Maurice Stuifbergen	manager projectbeheersing
Egbert Rentema	strategisch planner
Guido Laeven	contractmanager
Hein van Hees	adviseur risicomanagement
Ron Hoogland	projectleider spoorinfra GVB

### Spiegelteam

naam	functie	project / organisatie
Allart Maijers	Project-manager	ZwolleSpoort / ProRail
Gerland Nagtegaal	Manager Techniek	Renovatie Bruggen / RWS
Roland Boing	Contract-manager	Aanpak Ring Zuid Groningen / RWS
Han de Hilster	Manager Techniek	VleuGel / ProRail
Jack Amesz	Directie Adviseur	Gemeente Den Haag
Jörgen van der Meer	Omgevings-manager	Blankenburgverbinding / RWS
Gert-Jan Goelema	Project-manager	Waterschap Rivierenland
Maurits Heijbroek	Project-manager	Gemeente Rotterdam

### Facilitatoren

Helene Kleijne	Neerlands diep	helene@neerlandsdiep.nl	06 - 52 59 66 88
Gezinus Hagen	Neerlands diep	gezinus@neerlandsdiep.nl	06 - 52 41 00 55
Jaap Verkade	Neerlands diep (coördinator Spiegel)	jaap@neerlandsdiep.nl	06 - 55 19 55 91
Saskia van der Kam	Neerlands diep (scribent/analist)	saskia@saskiavanderkam.nl	06 - 42 11 42 97