



Neerlands diep

Academie voor publieke
bouw- en infraprojecten

Neerlands diep

Projectmanagementspiegel

Project Singelgrachtgarage-Marnix

Eindrapportage

Oktober 2020

Analist: Saskia van der Kam



Neerlands diep

Academie voor publieke
bouw- en infraprojecten

Inhoudsopgave

Inleiding	3
Over de Spiegel	4
Overall beeld	5
Lessen aanbevelingen en collegiale adviezen	5
Vriendschappelijk vechten	
Wat als...	
Maak gebruik van verschillen	
Duidelijke rollen	
Maak het expliciet	
Wat er verder nog ter tafel kwam	9
Bijlagen	10
Deelnemers	
Spindiagram	



Neerlands diep

Academie voor publieke
bouw- en infraprojecten

Inleiding

De gemeente Amsterdam werkt aan een parkeergarage onder de Singelgracht. In totaal is in de garage straks ruimte voor 800 parkeerplaatsen. Huidige bovengrondse parkeerplaatsen worden onder de grond verplaatst waardoor er meer ruimte op straat ontstaat. Ruimte die ten goede komt aan groenvoorzieningen, voetgangers, spelende kinderen en fietsers.

De garage komt in het deel tussen het Tweede Marnixplantsoen en het Marnixbad (in Centrum) en tussen de 2e Hugo de Grootstraat en het Frederik Hendrikplantsoen (in West). Ongeveer 80% van deze parkeergarage is bedoeld voor auto's van bewoners en in de buurt gevestigde ondernemers.

In juni 2019 is het contract met MOBILIS ondertekend en is de contractbeheers- en uitvoeringsfase gestart. Tijdens de ontwerpfase van MOBILIS, waarbij van een voorontwerp (VO) naar een uitvoeringsontwerp (UO) werd gewerkt, vond nog een aantal voorbereidende processen plaats, zoals het verleggen van kabels en leidingen, het verplaatsen van bomen en het verplaatsen van de boten in het rak.

Een goede samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer was een belangrijke contractwens. Tijdens de uitvoeringsfase hebben de twee teams elkaar goed gevonden en is er hard gewerkt aan het vormgeven van deze samenwerking. Er was dan ook een uitdrukkelijke wens om gezamenlijk als één projectteam aan deze spiegel deel te nemen.

Het projectteam staat nu aan de vooravond van start uitvoering van de bouw en vraagt zich af: staan wij gesteld voor de opgave die voor ons ligt? Om hier een antwoord op te vinden hebben zij Neerlands diep gevraagd om met het 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 uit de spiegelsessies en de slotdialoog.



Neerlands diep

Academie voor publieke
bouw- en infraprojecten

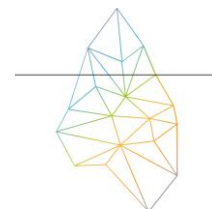
Over de Spiegel

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.



Overall beeld

Deze spiegel wordt gedaan vlak voordat het project in uitvoering gaat. Naar de mening van het spiegelteam staat er een ijzersterk projectteam, dat ijzersterk werk verricht. Het algemene beeld is dat de meeste zaken op orde zijn. Het onderdeel technische uitvoering scoort zeker hoog. Ook de onderdelen Politiek & Bestuur en Contractering zijn bovengemiddeld. Hier is het advies vasthouden. Echter ook of misschien wel juist bij succes is waakzaamheid geboden. Temeer daar er een overgang van voorbereiden naar uitvoeren plaats vindt.

De hierna beschreven Lessen, aanbevelingen en collegiale adviezen zijn vooral vanuit die achtergrond gegeven.

Lessen, aanbevelingen en collegiale adviezen

Een goede samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer is belangrijk voor het team van de Singelgrachtgarage. Daar hebben ze van begin af aan op ingezet en in de voorbereidende fase lijken ze elkaar ook echt gevonden te hebben. 'Het samenwerken spat ervan af', vinden ook de collega's uit het vakgebied die het team de spiegel voorhielden. 'Dit is echt een grote kracht van het team die ze moeten blijven koesteren en waar ze trots op mogen zijn.'

Wat opvalt, is dat alle collegiale adviezen en aanbevelingen op een of andere manier verband houden met de goede samenwerking. Dit klinkt paradoxaal, maar zoals elke sterke eigenschap ook zijn valkuilen en blinde vlekken kent, zagen de collega's die ook hier. Wordt, omwille van de goede samenwerking, wel alles uitgesproken? Pakken mensen uit collegialiteit niet te gemakkelijk zaken van elkaar over waardoor er onduidelijkheid over rollen kan ontstaan. Is het vertrouwen in elkaar zo groot dat dit het maken van expliciete afspraken en scenario's in de weg staat?

Wat de collega's tijdens de slotdialoog nog wel graag gezegd wilden hebben, is dat ze hopen dat deze verbeterpunten, de goede energie en samenwerking in het team nooit zullen overschaduwen. Houd vast en bescherm wat goed is. En maak nog beter wat beter kan. Om ervoor te zorgen dat de kracht niet een zwakte wordt, gaven de collega's de volgende overwegingen mee.

Vriendschappelijk vechten

Zowel tijdens de zelfspiegel als in de collega-spiegel, komt naar voren dat de valkuil in dit team kan zijn dat men soms wat té lief voor elkaar is. Als samenwerken voor iedereen zo belangrijk is, kan het gebeuren dat mensen, juist om de samenwerking goed te houden, het conflict uit de weggaan. Frustraties worden niet altijd geuit en soms wordt er wat te



Neerlands diep

Academie voor publieke
bouw- en infraprojecten

lang door gedobberd om iedereen een kans te geven. Terwijl je het in een goede samenwerking ook grondig met elkaar oneens moet kunnen zijn. Het team herkende dat. Tijdens de zelfspiegel merkt een van de teamleden op: 'Bijzonder. We zeggen dat we transparant en open zijn, maar tegelijkertijd durven we elkaar blijkbaar toch niet alles te zeggen. Dingen meer benoemen zou kunnen helpen.'

Leren hoe je vriendschappelijk kunt vechten, een term van [Martin Hetebrij](#), zou het team én de samenwerking verder kunnen brengen.

Wat als...

Er is heel veel vertrouwen in elkaar en in de "readiness" van het team. Maar dat vertrouwen is nergens geborgd. Soms lijkt het erop dat dit blinde vertrouwen in elkaar het visualiseren van risico scenario's in de weg zit. Er is een risicodossier. De top risico's zijn in beeld. En ook de maatregelen om die zoveel mogelijk te voorkomen zijn uitgewerkt. Het gaat nu goed, maar wat gebeurt er als er iets ergs gebeurt? Dat lijkt minder goed uitgewerkt. 'Door deze scenario's met elkaar te doorgronden, weet iedereen wat hem op dat moment te doen staat en kun je voorkomen dat je op het moment dat het fout gaat een brandweerorganisatie wordt,' zegt een van de collega's.

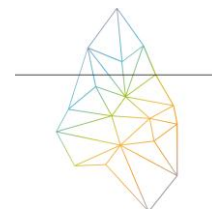
Maar hoe doe je dat precies? Hoe houd je het behapbaar en hoe zorg je ervoor dat je niet nog een papieren tijger optuigt, vraagt het team zich af.

De collega's zijn het ermee eens dat het absoluut niet het doel moet zijn om nog een risicodossier aan je bestaande dossier toe te voegen. Denk in het groot. Het gaat er niet zozeer om, om heel precies de (technische) details in kaart te brengen, maar stel jezelf bij alle top risico's uit je dossier steeds de vraag: als dit gebeurt, wat overkomt ons dan als project? Wie doet wat? Hoe reageren we? Hoe en wanneer escaleren we? Oftewel: wat komt er over ons heen? Van buiten: omgeving, politiek, media. Maar ook van binnenuit: wat doet het met ons, persoonlijk en als team? Met onze interne organisaties? Met ons proces? Hebben we genoeg buffers opgebouwd op het gebied van planning, reputatie en budget?

Een precieze vorm hiervoor vinden de collega's lastig te schetsen. 'Het allerbelangrijkste is dat je het er met elkaar over hebt en er samen vorm aan geeft.'

Maak gebruik van verschillen

Er is in het team veel waardering voor en vertrouwen in elkaars werk. Hierdoor kunnen er ook twee werelden ontstaan. Met ieder zijn ding. Terwijl, wanneer je die verschillende werelden juist bij elkaar weet te brengen, je ook de verschillende, en soms conflicterende, inzichten bij elkaar brengt. Met dit betere begrip van elkaars werk kunnen op voorhand risico's voorkomen worden en tijdens een calamiteit beter als team gehandeld worden.



Neerlands diep

Academie voor publieke
bouw- en infraprojecten

‘Wat enorm kan helpen is verschillende disciplines bij elkaar te zetten, om zo elkaars blinde vlekken zichtbaar te maken’, geeft een van de collega’s als tip mee. ‘Laat bijvoorbeeld omgevingsmanagement - die van nature het meest naar voren kijkt en vaak het kritische vermogen van het project is - samen met het technisch management - die vaak het meest in het hier en nu zit en meer de praktische, maakbare kant van het project vertegenwoordigt - samen een aantal thema’s doornemen.’

Duidelijke rollen

De goede samenwerking in het team zorgt er ook voor dat mensen elkaar helpen. Er is een grote betrokkenheid, zodra iemand wegvalt (zoals de manager projectbeheersing van gemeente Amsterdam) neemt de rest van het team dit schijnbaar moeiteloos over. Dit is een sterk punt, maar het is ook een risico, vindt het collega-team. ‘Wat gebeurt er, wanneer er iets misgaat en iemand zegt: dit is mijn rol en dus mijn verantwoordelijkheid helemaal niet?’ Rolvastheid maakt de aansturing van het team gemakkelijker, geeft individuen meer kans om te groeien, maakt de escalatiestructuur eenvoudiger en wanneer er een groot risico opduikt, is het zelfs noodzakelijk, meent het collega-team. ‘Dan is het van groot belang dat iedereen weet wat hij moet doen en op dat moment ook het goede doet.’

Zowel het collega team als het team zelf merken op dat de escalatiestructuur in het projectteam nu niet optimaal werkt. Dit komt met name doordat gemeente Amsterdam en MOBILIS de functie van contractmanagement anders invullen. Op papier hebben ze hetzelfde mandaat, maar in de praktijk krijgt de een meer bewegingsruimte en verantwoordelijkheden dan de ander. Hierdoor lijkt er een scheve verhouding tussen de twee contractmanagers in het team, maar ook tussen de projectmanagers. Doordat de projectmanager van MOBILIS door deze structuur meer gedwongen op de inhoud zit, mis je een escalatiemogelijkheid in je project. Zo kun je bijvoorbeeld een stukgelopen onderhandeling waar een van de twee projectmanagers nauwer bij betrokken is geweest, lastiger met een onbevooroordeelde blik bekijken en zul je sneller buiten het project moeten escaleren.

‘Vroeg of laat krijg je daar als team last van,’ menen de collega-spiegelaars. ‘

Het projectteam herkent en erkent het probleem, al menen ze er ook wel een goede *work around* voor gevonden te hebben. ‘Maar het is wel goed om er over te blijven praten en te kijken hoe we nog wat meer naar elkaar toe kunnen bewegen.’

Maak het expliciet

‘Ik hoorde wel erg vaak het woord impliciet,’ merkt een van de deelnemers op tijdens de collega-spiegel. Ook de teamleden zelf zeggen veel zaken impliciet goed voor elkaar te



Neerlands diep

Academie voor publieke
bouw- en infraprojecten

hebben zonder ze echt expliciet te hebben gemaakt. Zowel het projectteam als de collega's merken op dat ze hier kansen laten liggen.

Ook bij een goede samenwerking is de kans groot dat je elkaar denkt te begrijpen, maar dat in werkelijkheid niet zo is. Wees expliciet en vraag de ander dat ook te zijn. In gesprekken, maar ook in je teksten. Leg de dingen vast, zodat de basis er een is die voor iedereen duidelijk is en vooral ook op dezelfde manier geïnterpreteerd wordt.



Neerlands diep

Academie voor publieke
bouw- en infraprojecten

Wat er verder nog ter tafel kwam...

...Jullie vertrouwen heel erg op relaties en laten ook zien dat die heel goed zijn, maar zorg dat dat niet je enige vangnet is. Dat je niet alles weer hoeft op te bouwen als er iemand wegvalt...

...Vraag je af: zijn we in staat om zwakke signalen op te vangen? Als er iets gebeurt, waarvan je niet precies weet wat het betekent, durf je dat dan op tafel te leggen en is er een luisterend oor voor?

...Houd vast wat goed gaat, samenwerken, elkaar opzoeken, het gesprek aan gaan, blijf dat doen...

...Ga met elkaar in gesprek over rollen, rolinvulling en hoe doen we het samen (verdieping zoeken) en spreek daarna pas met elkaar over oplossingen...

...Feedback is bedoeld om te verbeteren; hoor het onbevangen aan...



Neerlands diep

Academie voor publieke
bouw- en infraprojecten

Bijlagen

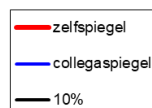


de Nd-Spiegel

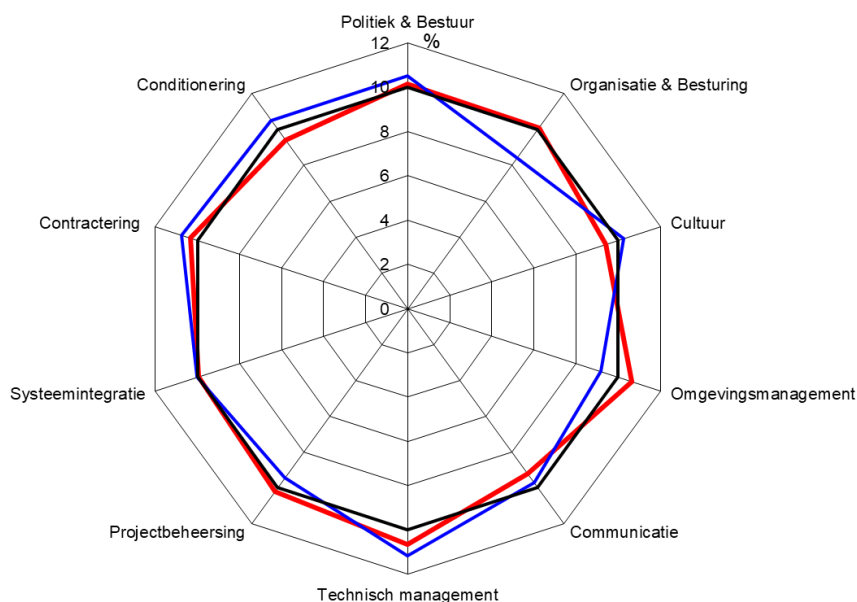
beoordeling projectmanagement

Singelgrachtgarage

Neerlands diep
Academie voor publieke
bouw- en infraprojecten



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



Deelnemers

Team Singelgrachtgarage-Marnix

gemeente Amsterdam		Mobilis	
naam	functie	naam	functie
Menno Wouda	Contractmanager	Mark Veenma	Projectmanager
Erik Bakker	Integraal projectmanager	Ivo Kreetz	Contractmanager
Peter Schoonderbeek	Technisch manager	Kim Pennings	Omgevingsmanager
Meino Miedema	Risicomanager	Rovin Brouwer	BLVC-specialist
Ron van Leeuwen	Omgevingsmanager	Harm Jan Klein	Integraal ontwerpleider
Lisa de Rooij	Contractadviseur en toetscoördinator	Martin Belder	Hoofd Uitvoering
Martha Persoon	Projectassistent		

Spiegelteam

naam	functie	organisatie
Ronald Rientjes	Technisch Manager	Rijksvastgoedbedrijf
Henriette Nonnekens	Omgevingsmanager	Waterschap Rivierenland
Mike Rijnbeek	Bedrijfsleider	Max Bögl
Diederik van Zanten	Projectmanager	Gemeente Rotterdam
Benjamin Mooijaart	Projectmanager	Croon Wolter en Dros
Erik van Blokland	Projectmanager	Strukton
Christiaan Caan	Alliantiemanager	ProRail

Facilitatoren

Jaap Verkade	Neerlands diep (facilitator/ coördinator spiegel)	jaap@neerlandsdiep.nl
Jacqueline van Gils	Neerlands diep (facilitator)	vangils@procap.nl
Guus Pieters	Neerlands diep (facilitator)	guus@neerlandsdiep.nl
Saskia van der Kam	Neerlands diep (sribent/analist)	saskia@saskiavanderkam.nl