



Neerlands diep

Academie voor publieke
bouw- en infraprojecten

Neerlands diep

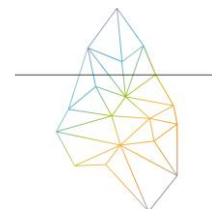
Projectmanagementspiegel

Project OVT Zuidasdok

Eindrapportage

december 2023

Analist: Saskia van der Kam



Neerlands diep

Academie voor publieke
bouw- en infraprojecten

Inhoudsopgave

Inleiding **3**

Over de Spiegel **4**

Lessen aanbevelingen en collegiale adviezen **5**

De blinde vlek van succes

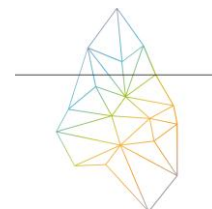
Van aan één woord genoeg, naar genoeg gesprek

De cirkel van invloed

conclusie

Bijlagen **8**

Spindiagram



Neerlands diep

Academie voor publieke
bouw- en infraprojecten

Inleiding

Station Amsterdam Zuid is het snelst groeiende station van Nederland en hard op weg het op een na grootste station van Amsterdam te worden. Rijkswaterstaat, ProRail en Amsterdam brengen, in een gezamenlijk programma, de A10-zuid ter hoogte van de Zuidas ondergronds. Ook breiden ze snelweg, spoor, metrolijnen en station Amsterdam Zuid uit.

In 2020 is het project Zuidasdok omgevormd tot een programma-organisatie waarbinnen de wat behapbaardere projectonderdelen OVT, Tunnels en Knooppunten De Nieuwe Meer en Amstel, zelfstandig en serieel gerealiseerd worden.

De projectteams zijn ingericht als zelfstandige IPM-teams die verantwoordelijk zijn voor hun eigen projectmanagement, technisch- en bouwmanagement, contractmanagement, omgevingsmanagement en projectbeheersing. Waar mogelijk, worden verantwoordelijkheden laag in de organisatie gelegd en wordt getracht, de verschillende projecten zo onafhankelijk mogelijk te laten opereren.

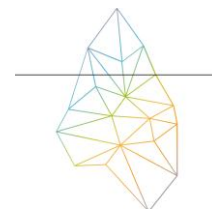
Het eerste project dat volop aan de gang is gegaan is de OV Terminal (project OVT)

Een vervoersknooppunt waar trein, metro, tram en bus samenkomen, dat is het vooruitzicht voor deze OV terminal, oftewel het nieuwe station Amsterdam Zuid. Aan de zuidzijde van station Amsterdam Zuid is ruimte gereserveerd voor een extra perron en een 5e en 6e spoor.

Net buiten het station bevinden zich straks de tram- en bushaltes, de taxi's en de kiss&ride zone. De huidige stations-entree, de Minervapassage, wordt verbreed en er komt een tweede entree bij, de Brittenpassage.

Zoals gezegd, is projectteam OVT de eerste die in 2021 in de nieuwe programmaconstellatie, als zelfstandig project, een doorstart heeft gemaakt. Ze zijn gezamenlijk en voortvarend met de nieuwe aannemer aan de slag gegaan. Na deze eerste hectische periode is er nu wat meer tijd voor reflectie. Voor hun gevoel gaat het goed. Maar is dat ook zo? Willen ze weten. Zijn er dingen die er, volgens collega's uit het Neerlands diep netwerk, beter kunnen? En zijn er blinde vlekken?

Om hier antwoorden op te vinden, heeft projectteam OVT Zuidasdok aan Neerlands diep gevraagd om met het gebruik van de methodiek van de projectmanagementspiegel de verbeterpunten inzichtelijk te maken.



Neerlands diep

Academie voor publieke
bouw- en infraprojecten

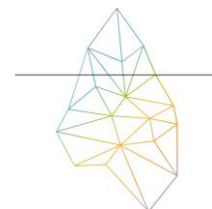
Over de Nd Spiegel

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 Nd Spiegel is zo opgezet dat alle relevante managementaspecten aan bod komen. Dit keer werkten we met 9 invalshoeken, oftewel 9 deelspiegels:

- Politiek & Bestuur
- Organisatie & Besturing
- Cultuur
- Omgevingsmanagement
- Innovatie
- Projectbeheersing
- Systeemintegratie
- Contractering
- Conditionering

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.



Lessen, aanbevelingen en collegiale adviezen

Team OVT Zuidasdok is een stevig team. Ervaren en op elkaar ingespeeld. Dit hebben ze met elkaar bewezen in de afgelopen twee jaar. Een hectische periode waarin ze niet alleen hun eigen project binnen het nieuwe programma Zuidasdok opnieuw vorm moesten geven en samen met een nieuwe aannemer de verloren tijd zoveel mogelijk in moesten halen. Maar ook een tijd waarin ze als team schouder aan schouder het gat dichtten dat viel toen de projectmanager, onverwachts door ziekte, tijdelijk uitviel. Twee dynamische jaren, noemen ze het zelf. Waarin het eigenlijk best goed ging, maar ook een periode waarin er weinig tijd was voor reflectie. En die tijd is nu aangebroken.

De blinde vlek van succes

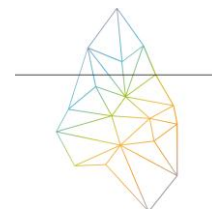
Deze dynamiek moet het spiegelteam tijdens de spiegelsessies gevoeld hebben. 'Ze zitten vol energie en het gaat eigenlijk best goed', was de conclusie. Een aantal deelnemers gaf dan ook tijdens de slotdialoog aan, de eerdere spiegelsessie een beetje met een 'verward gevoel' te hebben verlaten. 'Waarom wil dit projectteam zich eigenlijk laten spiegelen?', vroeg een van hen zich af. En dat is een goede vraag. Een interessante vraag ook en een mooi startpunt voor de slotdialoog.

Wat wil het projectteam hier nu écht uithalen, waar zit de draaglast binnen dit werk, dit project, dit team? Wat is nu echt de moeite waard om te veranderen? Of is het al goed zoals het is?

Want veranderen doen we immers pas, als de draaglast groter is dan de veranderlast, want waarom zou je al die moeite anders doen? Veranderen kost namelijk veel tijd en energie. 'Maar dat zou dus betekenen, dat het doel veranderen is?', merkt een van de teamleden op. 'Dat een Projectspiegel alleen geslaagd is, als er iets niet goed gaat?'. 'Zeker niet. Het heeft geen enkel nut om te veranderen om het veranderen', benadrukken de collega-spiegelaars. 'Maar hebben jullie voldoende tijd met elkaar genomen en gehad om ieders draaglast eerlijk te verkennen? Heel hard werken is leuk en best een tijd vol te houden, maar wanneer is het genoeg? Wanneer is het niet leuk meer of niet meer vol te houden? Waar liggen die grenzen? Weten jullie die van elkaar? En durft iedereen die werkelijk aan te geven?'

Van aan één woord genoeg, naar genoeg gesprek

Dit brengt ons op het volgende thema van de slotdialoog: de teamcultuur. Werken in een groep ervaren en gelijkgestemde mensen, is heel comfortabel. Maar het kan er ook voor zorgen dat er bepaalde dingen niet gebeuren. Met name in de deelspiegel



Neerlands diep

Academie voor publieke
bouw- en infraprojecten

“Cultuur” kwam dit naar voren. ‘Een team vol ervaren mensen, maakt nog geen ervaren team’, merkte een van de spiegelvaarders op. Op de inhoud kunnen ze van elkaar op aan, maar een team en een fijne cultuur, gaan juist voorbij die inhoud. Als je aan één woord genoeg hebt, waarom zou je dan nog een heel gesprek voeren?

Terwijl die gesprekken nu juist zo belangrijk zijn voor het smeden van een gezamenlijke cultuur. En dan niet over wát er gedaan moet worden, maar vooral over hóe iedereen wil werken. Ook in relatie met de aannemer, die nu, na de eerste periode, wat meer onder druk komt te staan, wordt dit belangrijker.

En hoe houdt dit team zichzelf kritisch? Hoe organiseert het tegenspraak? Hoe zorgt het dat het de zaken voldoende van verschillende, ook minder bekende kanten, blijft belichten en dat blind vertrouwen geen blinde vlek wordt?

Voor een deel van de teamleden is dit een eyeopener, voor een deel ook niet. ‘We lijken op het eerste gezicht dan misschien een homogeen clubje, maar we hebben allemaal ook hele diverse karakters, dat is toch ook een vorm van diversiteit?’

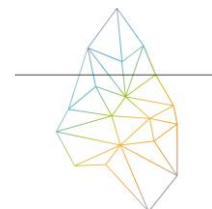
‘Zeker, maar er is ook een bepaalde cultuur ontstaan waarin hard werken, en snel door naar de inhoud, voorop staan. Jullie spreken over jullie werk als de *Champions League*.’ ‘Wat opvalt’, zegt een andere deelnemer: ‘Jullie zijn heel goed in zeggen dat het goed gaat. Dat is positief, wekt vertrouwen, maar is er ook oor naar wanneer het minder goed gaat?’

Kortom: Er ligt een hoge lat. Voor het eigen team, maar daarmee ook voor de andere projectmedewerkers. Laat deze cultuur het toe om eens een keer niet de lat te halen? Om je zorgen uit te spreken ook als het slechts om onderbuikgevoelens gaat? Of om eerlijk aan te geven wanneer iets te veel of te moeilijk is? Dat er andere grenzen zijn bereikt? En daarmee voor het team om, ook de zwakke signalen, op tijd op te vangen?

De cirkel van invloed

OVT Zuidasdok is een project binnen een programma. Dit heeft voordelen, maar ook nadelen. De projectmanager van OVT Zuidasdok heeft voorafgaand aan de spiegel het spiegelteam expliciet verzocht om zich, in het spiegelproces, vooral te richten op de cirkel van invloed van het eigen project. En dus niet op zaken die binnen de verantwoordelijkheid van het programma liggen.

Het spiegelteam heeft na de interviews het vermoeden dat de cirkel van invloed voor het projectteam groter is dan dat het denkt. Hun advies hierin is dan ook: ‘Ga als project steviger in je schoenen staan. Benoem explicieter wat werkt, maar ook wat nog niet werkt



Neerlands diep

Academie voor publieke
bouw- en infraprojecten

en geef duidelijk de consequenties ervan aan. (Denk aan zaken als: systeemintegratie en de rafelrandjes tussen de verschillende projecten binnen het programma) En benoem ook de voordelen, in termen van tijd en geld, als het wel werkt. Het spiegelteam heeft het idee dat de projectbeheersingstools hierbij strategischer gebruikt kunnen worden. Neem ze op in je risicomanagement. En ook in de rapportages, waar volgens het spiegelteam nu vooral de nadruk ligt op beheersing, is wellicht meer ruimte om te sturen.

De werkvorm die tijdens de slotdialoog is gebruikt om dit thema verder te onderzoeken was een [organisatieopstelling](#). Hoe staat het projectteam als team ten opzichte van het programma? En als teamleden ten opzichte van elkaar? Door deze opstelling te doen kon het team niet alleen zien, maar ook letterlijk voelen hoe groot hun cirkel van invloed was. Waar is ruimte en waar niet? Door dit gezamenlijk te ervaren heeft het team een gedeeld beeld om zelf op voort te borduren.

Conclusie

Kortom: Het team doet het goed er is geen enorme noodzaak om te veranderen. Maar de spiegelsessies hebben zeker ook laten zien dat het loont om de tijd samen te nemen om even stil te staan, terug te kijken, het echte gesprek te voeren en scherp te blijven op het organiseren van tegenspraak. 'We weten dat we samen heel hard kunnen werken, maar het is ook goed om samen af en toe stil te staan, te reflecteren en ook de blik van anderen toe te laten.'

De organisatieopstelling vond het team verrassend goed werken. 'Het gaf goed weer hoe we ten opzichte van elkaar en ten opzichte van het werk staan.' Een mooie methode, wellicht, om vaker in te zetten en zo zichtbaar te maken hoe het team zich positioneert en functioneert ten opzichte van andere groepen. Denk aan de andere projectteams in het programma, de aannemer, de omgeving, maar ook de eigen IPM-teams. Dit kan inzicht geven in verbetering in de samenwerking in verschillende constellaties, maar ook waarom bepaalde zaken niet opgepakt worden of onopgelost blijven.



Bijlagen

Spindiagram



Neerlands diep
Academie voor publieke
bouw- en infraprojecten

Neerlands diep Projectmanagementspiegel

Zuidasdok OVT

