



Samenspel en Tegenspraak

Tien lessen uit de Noord/Zuidlijn



Gemeente Amsterdam
Noord/Zuidlijn

Samenspel en tegenspraak

Tien lessen uit de Noord/Zuidlijn

De tien lessen op een rij

-
- 1 Bezint eer ge begint**
 - 2 Zorg voor een sterke projectorganisatie**
 - 3 Organiseer samenwerking met andere partijen actief**
 - 4 Zoek tegenspraak**
 - 5 Wees realistisch over risico's**
 - 6 Geef uitvoering een grotere plaats in het project**
 - 7 Versterk de positie van de gemeente in de markt**
 - 8 Versimpel de inhoud en beperk regels en controles**
 - 9 Zorg voor bewuste en onderbouwde besluitvorming**
 - 10 Bestuur: bestuur!**
-

Inhoud

Inleiding	7
-----------	---

Voorwoord	11
-----------	----

1 Aftrap en afsluiting	14
------------------------	----

2 Bezint eer ge begint	22
------------------------	----

3 Zit niet op elkaars stoel	40
-----------------------------	----

4 Betrek wie niet gemist kan worden	62
-------------------------------------	----

5 Weet wat je wilt kopen	82
--------------------------	----

6 Kijk naar je eige!	100
----------------------	-----

Beschouwing Wim Derksen	105
-------------------------	-----



Inleiding

“De aanleg van de Noord/Zuidlijn is in volle gang. Het project is na een moeizame start voortvarend aan de slag. Ondernemers en omwonenden voelen zich steeds meer betrokken. Het is tijd u uit te nodigen voor een bijeenkomst waarop we lering trekken uit het verleden, ten faveure van lopende en toekomstige projecten.”

Met deze woorden nodigde burgemeester Eberhard van der Laan begin 2012 projectmedewerkers van Amsterdamse projecten uit voor Samenspel en tegenspraak, een serie van vier workshops. Daarvoor had de burgemeester gesproken over de beginperiode van de aanleg van de Noord/Zuidlijn, met ambtenaren, bestuurders en bewoners.

Die leerervaringen werden vertaald in tien lessen om te voorkomen dat het in de toekomst mis kan gaan. Aan de lessen ligt de analyse ten grondslag dat zowel aan opdrachtgevers- als opdrachtnemerskant rollen beter kunnen worden ingevuld, en explicieter kunnen worden verdeeld. Daarnaast kwam onder andere naar voren, dat tijdens de projectvoorbereiding te weinig tegenspraak wordt georganiseerd en dat er te veel regels en procedures zijn om rekening mee te houden.

De lessen uit de Noord/Zuidlijn roepen hoofdrolspelers uit projecten – bestuurders, ambtelijke opdrachtgevers en projectmanagers – op om anders te werk te gaan. Ze kunnen vooral winnen door hun houding, gedrag en vaardigheden te veranderen. Dat kan álle infrastructurele projecten helpen, nu en in de toekomst.

Deelnemers aan Samenspel en tegenspraak zijn in de workshops geïnspireerd en gestimuleerd om de lessen te gaan toepassen en om hun eigen ervaringen actief te delen met collega's. De hoofdrolspelers spraken in de vier sessies in wisselende samenstelling steeds vanuit hun eigen perspectief. Dat bracht de dialoog over rollen, verwachtingen, opvattingen, angsten en omgangsvormen op gang.

Inhoud en vorm van de vier workshops

De eerste workshop ging over de les 'bezint eer ge begint': zorg voor een voorbereidingsproces waarin tegenspraak wordt georganiseerd en tunnelvisie wordt vermeden. In de tweede workshop stond 'zit niet op elkaars stoel' centraal: ga niet de uitvoeringsfase in zonder een heldere rolverdeling en maak duidelijk wat je van elkaar verwacht.

'Betrek wie niet gemist kan worden' was de derde les die aan bod kwam: hoe speel je vanuit de drie hoofdrollen het spel met de omgeving? Bij 'Weet wat je wilt kopen' gebeurde hetzelfde, maar dan in de relatie opdrachtgever en opdrachtnemer.

Vaste onderdelen

De workshops werden gehouden in het informatiecentrum van de Noord/Zuidlijn en duurden elk een dagdeel. Het programma kende vaste onderdelen. In de inleiding besteedde een wetenschapper of andere gastspreker aandacht aan specifieke eisen die de les stelt aan de spelers. Het zette de deelnemers in de juiste modus. Ter verdieping en voorbereiding werden interviews met gastsprekers gehouden. Die werden voorafgaand aan de workshop verspreid onder de deelnemers.

Aan de forumtafel werden praktijkervaringen met 'samenspel en tegenspraak' uitgewisseld door een bestuurder, ambtelijke opdrachtgever en projectmanager. De gastspreker en gespreksleider jaagden de forumdiscussie aan, en deelnemers mengden zich in het gesprek. In de carrousel werd de verdieping gezocht: de deelnemers deelden hun eigen ervaringen aan de tafel van de bestuurder, de ambtelijke opdrachtgever en de projectmanager.

Breder gedeeld

In de afronding werden plenair nieuwe inzichten gedeeld, samengevat en bijvoorbeeld als tegeltjewijsheden vastgelegd. Na elke bijeenkomst verscheen een digitale nieuwsbrief die bezorgd werd bij de deelnemers en onder de aandacht werd gebracht in het netwerk van Kennis in het groot.

Inhoud en opzet van dit boekje

In deze gezamenlijke publicatie van Dienst Metro (project Noord/Zuidlijn) en Kennis in het groot (King) leest u de bevindingen uit de workshops, de theorie die daaraan ten grondslag lag en een duiding van de uitkomsten terug.

Hoofdstuk 1 beschrijft de start- en de slotbijeenkomst. *Hoofdstuk 2 tot en met 5* behandelen de inhoud van de vier workshops, gelardeerd met fragmenten, bevindingen en een theoretische beschouwing.

Hoofdstuk 6 gaat over het onderzoek Kijk naar je eige!: het zelfreflectie-instrument dat speciaal voor deze workshopreeks is ontwikkeld. Het geeft inzicht in de mate waarop de lessen in de praktijk (in de projecten van de deelnemers) worden toegepast. Kijk naar je eige! laat zien of er een gedeeld beeld bestaat over de rolverdeling en het biedt de mogelijkheid om verwachtingen aan elkaar te spiegelen. Zo geeft het instrument aanwijzingen waar nog aan gewerkt kan worden. De ervaringen van workshopdeelnemers die naar zichzelf keken leest u ook in dit hoofdstuk.

Voorwoord

Wij Amsterdammers hebben nogal eens de neiging te denken dat we zelf de wijsheid in pacht hebben. En misschien is dát wel de allergrootste les uit de Noord/Zuidlijn: dat hebben we dus niet. Ervan uitgaan dat je dingen juist niet weet, is een veel gezondere grondhouding gebleken. Begin met een vraag, in plaats van een antwoord. Begin met elkaar, in plaats van op je eigen eiland – en durf kritisch te zijn, naar een ander, maar ook naar jezelf. Wees open en eerlijk. Niet alleen over je successen, maar ook over je risico's. Open deuren? In theorie misschien. Maar in de praktijk is het een ware cultuuromslag. Het bedenken van zo'n verandering was eenvoudig, maar om het daadwerkelijk vol te houden moet je elkaar echt bij de les houden.

Neem nu bijvoorbeeld het voornemen altijd open en eerlijk te zijn. Het zijn waarden waar je het nauwelijks mee oneens kunt zijn. Maar als je dit echt in het DNA van je organisatie wilt verankeren, dan heeft dat verregaande consequenties. Dan betekent het dat je eerlijk bent over alles wat misgaat, ook wanneer de negatieve aandacht net een beetje is afgewend. Dat je eerlijk bent over de risico's die je eventueel nog kunt lopen, ook als je er net alles aan gedaan hebt om ze zo klein mogelijk te houden. Dat je open bent over de financiële situatie, ook als deze tegenvalt. En dat je elkaar kritisch blijft bevragen, ook als dat voor vertraging lijkt te zorgen. Elke keer is het weer verleidelijk om vooral het positieve verhaal te brengen, om slapende honden lekker te laten slapen en om de vaart erin te houden in plaats van af en toe een pas op de plaats te maken. Maar toch hebben wij ondervonden dat juist die eerlijkheid uiteindelijk ons draagvlak heeft vergroot.

De tien lessen uit de Noord/Zuidlijn zijn in eerste instantie theorie. De inzichten die de gesprekken met ambtenaren, bestuurders en burgers naar aanleiding van het rapport van de commissie Veerman hebben opgeleverd, zijn op een rijtje gezet in de vorm van tien lessen. Intussen moesten wij als nieuwe directie destijds gewoon aan de slag. Wat ik aardig vind om te zien, is dat de verandering die wij in de praktijk hebben doorgemaakt

nu achteraf naadloos aan blijkt te sluiten bij de theorie van de lessen. Dat deed ons besluiten om met een serie workshops de theorie en de praktijk samen te brengen. De samenwerking met King heeft gezorgd voor een inhoudelijke verdieping en een bredere verankering van de lessen en, door het landelijke netwerk, voor meer kennis en input uit projecten buiten Amsterdam.

Samenspel en tegenspraak is het overkoepelende thema geworden. Want daar ligt volgens mij de essentie van alle lessen, en van de cultuurverandering binnen de Noord/Zuidlijn. Alleen in een goed samenspel krijg én houd je omvangrijke en complexe projecten op de rit. En tegenspraak organiseren is belangrijker dan ooit. Naast de onontbeerlijke tegenspraak binnen je project die kan helpen tot oplossingen te komen die je niet eerder had bedacht, kun je weerstand van buiten het project verwachten. Tegenwoordig kan ongenoegen zich in een mum verspreiden en onbeheersbaar worden – dat weten we bij de Noord/Zuidlijn als geen ander. In plaats van de klachtenlijn te bellen, uiten mensen hun verontwaardiging onmiddellijk op internet of ze zoeken de media op. Wat we inmiddels geleerd hebben, is om dit niet alleen als bedreiging te zien. Het biedt kansen voor een open dialoog en dus voor een beter samenspel met je omgeving.

De lessen waren volgens de burgemeester niet bedoeld als dictaat, maar als voer voor discussie. Hij hoopte hiermee een cultuur te bevorderen waarin bestuurders en ambtenaren openstaan voor feedback en actief kennis delen. Dat is ook precies wat wij met het programma Samenspel en tegenspraak voor ogen hadden, en wat volgens mij is gelukt. Ik kijk terug op een geslaagd programma dat inhoudelijk interessant was en tegelijkertijd interactie teweegbracht over de nieuwe inzichten. Naast inhoudelijke verdieping boden de workshops de mogelijkheid om elkaar vragen te stellen en van elkaar te leren. Je eigen inzichten weer eens af laten stoffen door de frisse blik van een collega. Om een spiegel te zijn voor het eigen en elkaars functioneren.

De workshops en deze uitgave maken deel uit van het kennismanagement-programma dat we samen met King binnen de Noord/Zuidlijn hebben opgezet. Het bijbehorende platform vindt u op www.noordzuidlijnkennis.net.

Iedereen is daar welkom voor kennisdeling over de Noord/Zuidlijn. Het past in de wens en de gedachte om kennis en ervaringen die we opdoen tijdens grote en complexe infraprojecten met elkaar te delen, borgen en verrijken. Niet éénmalig, maar bij voortduring, en liefst met zo divers mogelijke partijen. Kennisdeling gaat altijd door. De nadruk ligt daarbij op ervaringskennis in plaats van op cognitieve kennis.

Ik kijk dan ook uit naar de volgende serie workshops en hoop ook u daar te zien.

Hoite Detmar

Directeur Omgeving en Reizigers, Dienst Metro, project Noord/Zuidlijn



Hoofdstuk 1

Aftrap en afsluiting

Aftrap

Openhartige uitwisseling van ervaringen in de eerste bijeenkomst

“Zo’n rijtje lessen alleen zegt niets, ze krijgen pas betekenis als je ze koppelt aan praktijkervaring. Wij willen onze ervaringen graag delen met hoofdrolspelers van andere Amsterdamse projecten. Maar we willen zelf ook van hen leren.” Samen met burgemeester Eberhard van der Laan en Cees Brandsen, Hoofdingenieur Directeur (HID) van Rijkswaterstaat, zette Peter Dijk, directeur Noord/Zuidlijn, de toon op 9 februari 2012 tijdens de aftrap van Tien lessen uit de Noord/Zuidlijn. Een open gesprek in informele setting volgde, zonder monologen, zonder Powerpoints.

Betere projectbeheersing

Twee uur duurde de uitwisseling van ervaringen tussen alle directies van grote Amsterdamse projecten, bestuurders en ambtenaren. Welke tegenspraak en welk samenspel is nodig, onderling en met de ‘buitenwereld’, om infrastructurele projecten beter te beheersen?

‘We zijn evenveel waard’

“Misschien bent u er nog niet aan toe, maar ik hoop dat we uiteindelijk op 2008 terugkijken als op een schitterend ongeval.” Met heldere voorbeelden en zo nu en dan oprechte verontwaardiging liet de burgemeester weten dat hij ervan overtuigd is dat er iets fundamenteels moet veranderen aan de verhouding tussen bestuurders, ambtenaren en projectverantwoordelijken. “In één van de lessen wordt gesteld dat het bestuur moet zorgen voor een veilige omgeving waarin ambtenaren zich vrij voelen kritiek te geven. Ik vind dat te eenzijdig, een beetje Calimerogedrag zelfs. Ik zou graag willen dat ik me als bestuurder vrij voel om kritiek te geven. Voor die veilige omgeving moeten we samen zorgen. We zijn evenveel waard.”

'Je kunt maar beter zeggen hoe het zit'

Geprikkeld door de gastsprekers deelden naast de burgemeester ook Cees Brandsen, HID RWS, en Peter Dijk, directeur Noord/Zuidlijn, openhartig hun persoonlijke ervaringen. Peter Dijk ging in op de nieuwe risicocommunicatie-koers na 2008. "Van de Vijzelgracht hebben we geleerd dat je maar beter kunt zeggen hoe het zit." Een deelnemer na afloop: "Wat ik vandaag weer gemerkt heb, is dat we allemaal met dezelfde soort uitdagingen te maken hebben. Dit soort bijeenkomsten helpt om ook echt gezamenlijk op te trekken."

Fouten en twijfels delen

Hoe eerlijk ben je over je risico's en eventuele fouten? Is het altijd goed om alles te vertellen of zijn er ook dingen die beter onder de pet gehouden kunnen worden? Tijdens de eerste bijeenkomst was het opvallend hoe open en eerlijk iedereen durfde te zijn en persoonlijke fouten en twijfels deelde.

Noord/Zuidlijn leert zelf ook

Cees Brandsen: "Het laat zien dat de behoefte aan openheid van verschillende kanten komt. Niet alleen vanuit de projectorganisatie, maar ook vanuit de bestuurlijke en ambtelijke opdrachtgevers. Iedereen hecht belang aan een goede samenwerking. Het is dan goed om te zien dat de problemen waar je tegen aanloopt niet uniek zijn. Dit is veelbelovend voor de workshops." Peter Dijk vult aan: "We hebben al het nodige geleerd, maar we hebben ook nog vijf jaar te gaan. Ik verwacht dat wij tijdens de workshops ook nog veel van anderen kunnen leren."

Open deuren?

Hoite Detmar, verantwoordelijk voor het kennismanagementprogramma bij de Noord/Zuidlijn: "Door met elkaar een open gesprek aan te gaan en ons kwetsbaar op te stellen, zoeken we dat samenspel en die tegenspraak ook letterlijk op. De lessen op zich zijn een beetje open deuren. Het is theorie. Wat ik belangrijker vind, is dat wij na de Vijzelgracht onze organisatie op de schop hebben genomen en dat we nu zien dat in een heel aantal lessen de theorie en de praktijk samenkomen."

Gesprek in plaats van boekje vol do's en don'ts

Hoite Detmar: "We hebben al veel geleerd, maar we zijn er nog lang niet en dat beseffen we ook. Maar als we wachten tot de eindfase, dan is veel van de kennis die we nu hebben opgedaan weer weg. In elke fase werken nieuwe teams en doen we nieuwe kennis en ervaring op. Bovendien heb je veel meer aan het delen van kennis als je ergens middenin zit. Een project afsluiten met een boekje vol do's en don'ts lijkt me niet wenselijk. Het is juist goed dat we het gesprek nú voeren."

Quotes, stellingen en uitspraken tijdens de kickoff-bijeenkomst

► Eberhard van der Laan | burgemeester

"Voor mij zijn fouten iets als zuurstof, als ademen, als iets waar je niet zonder kunt. Fouten worden nu eenmaal gemaakt, dat is normaal. Maar wanneer fouten te laat, in fases of helemaal niet op tafel komen, krijgen ze iets giftigs en daar kan ik heel slecht tegen. Fouten zijn er om op te lossen, maar dat kan pas als je ze in alle volledigheid kent. Hier gaat het vaak mis, en met jullie wil ik bespreken: waarom gaat het mis? Waarom worden er zo dikwijls zaken achter gehouden?"

► Cees Brandsen | hoofdingenieur directeur Rijkswaterstaat

"Soms gebeurt het dat er een beslissing wordt genomen door een bestuurder waar het ambtelijk apparaat helemaal niet achter staat, maar de bestuurder verwacht dan wel dat je hem in het belang van zijn besluit adviseert. Neem bijvoorbeeld de 130 km-regeling. Als de ambtenaar het vanuit de inhoud een idiote beslissing vindt, dan is het een megaprestatie om een kloppend antwoord voor de minister te formuleren. Toch wordt dat soms van hem verwacht."

► Peter Dijk | directeur Dienst Metro

"Het ligt ook aan de relatie die je met een bestuurder hebt. Ik heb in drieënhalf jaar tijd al met vier verschillende wethouders te maken gehad. En de ene gaat anders om met slechte boodschappen dan de ander. Voor mij is dat onderdeel van het spel."

► **Lourens Loeven | projectdirecteur Wibaut aan de Amstel**

"Je ziet ook vaak dat een deel van de fout in een vorig besluit verankerd ligt. En mensen komen niet graag terug op vorige besluiten, zeker niet als die moeizaam tot stand gekomen zijn."

► **Jan Slager | projectdirecteur Schiphol-Amsterdam-Almere (Rijkswaterstaat)**

"Soms wil en kan je dingen ook voor een deel zelf oplossen. Alles maar altijd direct bij een bestuurder neerleggen kan ook voor chaos zorgen."

Kennismanagement Noord/Zuidlijn en Kennis in het groot

'Samenspel en tegenspraak' is onderdeel van het kennismanagement-programma om de ervaringen van de Noord/Zuidlijn te delen, borgen en verrijken met andere Amsterdamse projecten, collega-diensten van de gemeente zoals ProjectManagementBureau (PMB), Dienst Infrastructuur Verkeer en Vervoer (DIVV) en Zuidas, met kennis-instellingen, en met de 'BV Nederland'.

Het idee voor Tien lessen uit de Noord/Zuidlijn komt voort uit de behoefte van het project om kennis actief te delen. Na een inventarisatie is samen met Kennis in het groot (King) besloten om in zes bijeenkomsten de lessen verder uit te diepen. De lessen roepen hoofdrolspelers in de Amsterdamse projecten op tot ander gedrag. Gedrag dat samenspel bevordert en ruimte geeft voor tegenspraak. Doel van het programma is om deze ambitie om te zetten in daden. En om deze ambitie te realiseren, nemen ook projectmanagers van andere King-projecten deel. Zo wordt opgedane kennis en ervaring uit grote projecten buiten Amsterdam meegenomen.

Samenspel en tegenspraak liep van februari tot en met september 2012. In die periode is op de website van King informatie over Tien lessen uit de Noord/Zuidlijn verzameld in één dossier. Met nieuws, achtergrond, verslagen en interviews over de serie bijeenkomsten.

www.noordzuidlijnkennis.net is de actuele online weergave van het kennismanagementprogramma van Dienst Metro, waar project Noord/Zuidlijn onder valt. Op de website wordt de interactie gezocht, in de vorm van een open dialoog met de omgeving en in nauwe samenwerking met publieke en private partijen en kennisinstellingen. Dit vanuit de publieke plicht om de lessen van een project van drie miljard euro vast te leggen, te ontsluiten en te verdiepen.

Experts voeden de website inhoudelijk, via blogartikelen, reflecties en onderbouwd met feiten en cijfers, 'do's' en 'don'ts', tips en trucs, onderzoek en praktijkcases. De kennisactiviteiten sluiten aan op de verschillende 'leerstijlen' van mensen, variërend van doen tot lezen en van presenteren tot luisteren. Het schema geeft een overzicht van activiteiten die Dienst Metro samen met de partners organiseert.

doen, ervaren

stages

o.a. Witteveen+Bos en
Rijksprojectacademie

pilot-projecten

o.a. project 'innovatief aanbesteden',
gemeente Amsterdam

coaching

o.a. omgevingsmanager Dienst Zuidas

reflectie, discussie

kennisdragen

o.a. kennisdag Kennisalliantie,
gemeente Amsterdam

workshops

o.a. sessie n.a.v. 10 lessen
Noord/Zuidlijn i.s.m. King

conferenties

o.a. Congres Tunnelboren

concretiseren, casuïstiek

presentaties

o.a. Kabinet Verenigde Staten
i.h.k.v. 'flooding prevention'

conferenties

o.a. Congres Tunnelboren

interne sessies

o.a. tweemaandelijks lunchlezing
a.d.h.v. praktijkcasus

theorie, studie

onderzoek

o.a. leerstoel Ondergronds Bouwen,
TU Delft

online

o.a. noordzuidlijnkennis.net,
hierzijnwij.nu, Twitter, Flickr,...

publicaties

o.a. boeken, artikelen in vakbladen,
filmpjes

Afsluiting

Wat brengen Tien lessen uit de Noord/Zuidlijn?

Op 27 september werd het programma Samenspel en tegenspraak afgerond. Na de aftrap brachten vier workshops kennisuitwisseling, ervaringen, verbazing, reflectie, bevestiging en nieuwe inzichten en vragen.

Samen beheersen, plezier hebben, elkaar aan leren spreken

De tien lessen laten zien dat een goed samenspel tussen de hoofdrolspelers – de bestuurlijke opdrachtgever, de ambtelijke opdrachtgever en de projectmanager – in alle projectfasen nodig is. De lessen roepen op om samen op te trekken bij de realisatie van infrastructurele projecten. Het spel samen beheersen, er plezier in hebben en elkaar aan leren spreken.

Lessen dagelijks toepassen

In de afsluitende bijeenkomst werd teruggekeken en vooruitgeblikt. Deelnemers kwamen aan het woord. Wat doen ze in het dagelijks werk met de lessen? "Het is vaak onduidelijk welke afspraken je maakt tussen de drie rollen. In de laatste workshop ging het over de synergie zoeken met de aannemer. Dat is iets wat ik in een volgend project zeker ga toepassen." Anderen gaven aan dat het vooral om verwachtingen gaat. Wat heb je aan elkaar? Grote winst is dat daar in de workshops open over gepraat werd.

Vier gastsprekers

- ▶ Wethouder **Eric Wiebes** (Verkeer Vervoer Infrastructuur en ICT) ging in op het organiseren van tegenspraak met de bestuurder. "Goed samenspel en tegenspraak tussen bestuurder en ambtelijke adviseurs betekent dat politieke ambities en ambtelijk realisme elkaar in evenwicht moeten houden. Wat politiek haalbaar is, hoeft niet perse ongewijzigd te worden uitgevoerd." Het begint met gezamenlijke waarheidsvinding, daarna gaat het over wenselijkheid van projecten.

- ▶ **Jean-Luc Beguin**, Hoofdingenieur Directeur Rijkswaterstaat en programmadirecteur van King, sprak over het vasthouden van kennis in projecten. De top moet doordrongen zijn van het belang van kennisborging. Medewerkers gaan en komen in projecten. Zorg voor consequente kennisoverdracht binnen het project, door mensen die het leuk vinden. “Wees nieuwsgierig en neem de tijd om te leren van anderen”, benadrukt Jean-Luc.
- ▶ **Han van Gelder**, die aan de wieg van het programma King stond, presenteerde Kijk naar je eige!, een instrument waarmee projecten zichzelf kunnen doormeten. Hoe scoren ze op de tien lessen? Kijk naar je eige! wordt in Amsterdam verder gebruikt door het programma LETOP/10 lessen.
- ▶ Trekker van dat programma was **Lourens Loeven**. Hij maakt afsluitend de tussenbalans op en neemt de deelnemers mee langs trends die hij ziet in Amsterdam. Hoe gaan projecten om met de Tien lessen? Resultaten zijn zeker bemoedigend, maar het blijft complex in Amsterdam en daarom zaak de lessen toe te passen. Het programma Samenspel en tegenspraak is afgelopen, maar het kennistraject gaat door in LetOP/ Tien lessen en op www.noordzuidlijnkennis.net.

Hoofdstuk 2

Bezint eer ge begint

De workshop in het kort | focus op projectvoorbereiding

Inhoud Hoe zorg je voor een voorbereidingsproces waarin tegenspraak wordt georganiseerd en tunnelvisie wordt vermeden? Wat voor gedrag vraagt toepassing van deze les van de hoofdrolspelers in het proces? Wat is de beste rolverdeling?

Gast spreker Prof. dr. Joop Koppenjan presenteert zijn onderzoek naar het ideale uitvoeringsbesluit, dat hij samen met de TU Delft voor King heeft uitgevoerd. Hij staat stil bij de go- en no/go-momenten in het besluitvormingsproces en de dilemma's die zich aandienen bij bestuurders en ambtenaren. Welke eisen stelt de dynamiek in het voorbereidingsproces aan de hoofdrolspelers?

Hoofdgasten Jeanine van Pinxteren, stadsdeelvoorzitter (bestuurder BO)
Klaas de Boer, directeur Zuidas (ambtelijk opdrachtgever AO)
Hoite Detmar, directeur Omgeving en Reizigers Noord/Zuidlijn (projectmanager PM)

Forum Projectmanagers geven aan soms last te hebben van de ambtelijke tussenlaag. Wat is het nut van deze laag? Kunnen we ook zonder?

Carrousel Aan de hand van een dilemma verdiepen de deelnemers zich in de verschillende rollen.

Wat heeft de Noord/Zuidlijn geleerd?

Onbezonnen een project starten is een valkuil voor bestuurders en hun ambtelijke adviseurs. Wat maakt het definiëren en starten van een project voor hen zo aantrekkelijk dat ze het risico van een valse start op de koop toe nemen? Een project dat het daglicht ziet, is een belangrijk wapenfeit. Het vraagstuk wordt geordend, komt op de politieke agenda, en er wordt budget vrijgemaakt om tot een oplossing te komen. Een project is synoniem aan daadkracht en daarmee een verleidelijk instrument in beleidsontwikkeling en -uitvoering.

Ambtenaren worden gewaarschuwd om niet voor elk nieuw vraagstuk een project te starten. Een gedegen afweging is nodig. Is een project het geëigende instrument om het probleem aan te pakken? Wegen de investeringen op tegen de baten? Kan een heldere opdracht worden geformuleerd? Belangrijke vragen die achteraf bezien nog te vaak met 'nee' worden beantwoord.

Dadendrang en optimisme strijden in de planvorming met realisme. In de Noord/Zuidlijn is geleerd dat in de projectvoorbereiding een open debat onmisbaar is. Tunnelvisie is uit den boze, het organiseren van tegenspraak een must. Ambtenaren worden opgeroepen de risico's te benoemen en bestuurders om de verwachtingen bij de gemeenteraad en de stedelingen te managen. Eerlijkheid staat voorop. Tussen wethouder en raad en tussen wethouder en ambtenaren. Tijdsdruk mag geen leidraad zijn voor beslissingen, slecht voorbereide besluiten gaan retour afzender.

Trechter of fuik

Bestuurders, ambtelijke opdrachtgevers en projectmanagers worden geacht deze lessen toe te passen in een organisatorische en maatschappelijke omgeving die complex en dynamisch is. Welk script voor samenspel en tegenspraak in de voorbereidingsfase kan er voor hen geschreven worden?

Veel spelers met uiteenlopende belangen zijn actief in beleidsontwikkeling en politieke wilsvorming. Van hen wordt intelligent en op analyse gebaseerd beleid verwacht, met handelingen die voldoen aan democratische

beginselen. Zij moeten hun weg vinden in een onoverzichtelijk proces dat geen duidelijk begin of einde kent. Omdat beleid niet exclusief ontwikkeld kan worden met behulp van analyse en ratio, zullen ze ook onderling en met de omgeving de politieke interactie moeten opzoeken. In het spel van de wederzijdse beïnvloeding weten de spelers zich gebonden aan formele en morele regels en hanteren ze diverse methodes om de loop van het spel naar hun hand te zetten.

Is er een ideaal spelverloop? Joop Koppenjan, hoogleraar bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit, onderscheidt de trechter en de fuik. De trechter het ideaal, de fuik het schrikbeeld. In de trechter wordt de chaos stapje voor stapje geordend met behulp van onderzoek en analyse, rationele politieke keuzes en verbinding met omgeving. Uit de trechter komt een politiek besluit over een maakbaar plaatje dat vervolgens in een technisch, ordelijk proces kan worden gerealiseerd. De trechter verandert in een fuik als spelers in hun behoefte aan voortgang politieke momenten – ‘go-momenten’ – benutten om te veel vast te leggen, en daarbij geen rekening houden met de onzekerheden die voortvloeien uit de complexiteit en dynamiek van het proces.

Wanneer verandert de trechter in een fuik?

Dat hangt af van veel factoren. De motor van beleidsontwikkeling en politieke wilsvorming is in het gunstigste geval de overtuiging dat maatschappelijke problemen kunnen worden opgelost – we can make it better! – en de motivatie om zich daarvoor in te zetten. Spelers met deze overtuiging, een beheerst optimisme en een gecontroleerde dadendrang lopen minder risico in een fuik terecht te komen. Dat risico wordt groter naarmate de politieke agenda meer gedomineerd wordt door deelbelangen, ijdelheid of positiebehoud en de besluitvorming door roekeloos gedrag.

Koppenjan vergelijkt de dynamiek in de voorbereidingsfase met een snelkookpan. Op een goed moment is de pan op stoom en de druk ideaal. In de korte periode die dan volgt, wordt het gerecht op smaak gebracht. Zulke momenten doen zich volgens hem voor in de aanloop naar een politiek besluit. Op enig moment manifesteert zich een coalitie die kans biedt op een doorbraak. Een bestuurder die dan niet instapt – bijvoorbeeld omdat de

inhoud nog niet op orde is – loopt het risico geen tweede kans te krijgen. De dynamiek in het proces plaatst hoofdrolspelers voor uiteenlopende dilemma's: kans of kwaliteit, draagvlak of risicoanalyse. Dilemma's die niet aan de hand van een checklist zijn op te lossen. Ook spelers met de juiste instelling en vaardigheden kunnen verstrikt raken in een complexiteit die niet is uit te bannen.

Aanbevelingen voor hoofdrolspelers

Hoofdrolspelers in beleidsontwikkeling en politieke wilsvorming moeten goed beseffen dat:

- ▶ willen (politieke haalbaarheid) en weten (kennis en analyse) op gespannen voet staan;
- ▶ dat 'willen' 'weten' vaak verdringt;
- ▶ enthousiasme beteugeld moet worden en vertraging geaccepteerd omdat risico's eerst onderzocht moeten worden;
- ▶ tegenspraak georganiseerd moet worden, ook al maken asymmetrische posities dat lastig;
- ▶ tegenspraak iets anders is dan dwarsliggen en dat de neiging moet worden onderdrukt om een groep van gelijkgezinden te formeren en tegenkrachten te zien als bureaucratische belemmeringen die moeten worden uitgeschakeld;
- ▶ mate van deskundigheid, zowel binnen als buiten het project, moeilijk is te beoordelen en vaak wordt overschat.

De rollen van BO, AO en PM

Deelnemers aan het programma Samenspel en tegenspraak hebben de rol van de bestuurder (BO), ambtelijke opdrachtgever (AO) en projectmanager (PM) geconcretiseerd in de fase waarin een vraagstuk verkend wordt, mogelijk nog niet op de politieke agenda staat en het besluit over de aanpak nog alle kanten op kan. Ze hebben dat gedaan uitgaande van de les dat een project niet onbezonnen gestart moet worden en ze hebben in het bijzonder stilgestaan bij het dilemma 'risico's delen versus draagvlak verkrijgen'. Het overzicht toont de uitkomst van de gedachtewisseling van de deelnemers over de meest wenselijke taakverdeling, houding, gedrag en vaardigheden.

Rol	Taak	Houding en gedrag	Vaardigheden
BO	Ambtelijke adviezen doorprikken die zijn opgesteld vanuit de gedachten: • dit past bij de politieke kleur van de bestuurder • dit is wat de raad wil • dit is in het belang van de dienst • verliefd op onderwerp Politiek en maatschappelijke haalbaarheid Politieke agenda opstellen	Ambtenaren veiligheid bieden en stimuleren tegen te spreken IJdelheid bedwingen Tijd nemen Adviezen die niet worden gesnapt retour sturen	Gezond verstand gebruiken Doorvragen Politieke en maatschappelijke antenne inzetten
AO	Brede dossierkennis inbrengen Divergeren en convergeren Spanning kosten en baten in kaart brengen Zorgen dat plussen en minnen van oplossingen in beeld komen Maatschappelijke en ambtelijke haalbaarheid nagaan Vorbereidingsproces regisseren Ambtelijke tegenspraak organiseren	BO en PM uitdagen	Inhoudelijk deskundig, adviesvaardig, relationeel vaardig en proces-sensitief zijn
PM	Specifieke dossierkennis inbrengen Risico's en impact benoemen en beheersingsmaatregelen aangeven Inschatting van de maakbaarheid geven	Lef hebben, geen hielen likken Tegenspreken	Inhoudelijk deskundig, adviesvaardig en relationeel vaardig zijn

De interactie

In de workshop en in de interviews met de inleiders is stilgestaan bij de vraag wat de hoofdrolspelers in deze fase van het proces van elkaar mogen verwachten, hoe ze het beste hun interactie kunnen organiseren en welke omgangsvormen helpen om zowel samenspel als tegenspraak te bevorderen.

De gesprekken spitsten zich toe op de vraag of al in een heel vroeg stadium mogelijke risico's onderling en met stakeholders gedeeld moeten worden of dat het beter is om eerst te zorgen voor draagvlak. Unaniem was het oordeel dat eerlijk zijn over wat mis kan gaan het beste is. De PM moet zijn kennis delen met de AO en BO, maar daarbij oog houden voor timing en mate van detaillering. Bovendien moet hij niet alleen in kaart brengen wat mis kan gaan, maar ook wat daarvan de impact is en welke beheersmaatregelen mogelijk zijn. Als PM en bestuurder elkaar makkelijk vinden, is een valkuil dat de AO uit beeld verdwijnt.

Vastgesteld werd dat de relatie tussen bestuurder en de ambtelijke spelers per project verschilt. Unaniem was het oordeel dat dit niet erg is zolang de organisatie van de interactie en de omgangsvormen bespreekbaar zijn en door iedereen die daar behoefte aan heeft op de agenda kan worden gezet. Het onderlinge contact moet niet te geprotocolleerd zijn. Regelmatige ontmoetingen zijn gewenst.

Interactie kan niet worden gemist. Persoonlijk contact en uitwisseling worden nodig geacht om ontwikkelingen en informatie te duiden. Fouten verzwijgen mag onder geen beding, maar degene die ze deelt moet kunnen rekenen op loyaliteit. Zonder wederzijds vertrouwen is geen enkele vorm van samenspel of tegenspraak mogelijk.

Conclusie 'Bezint eer ge begint'

Denk na voordat je een project start, aldus de eerste van de tien lessen. Kauw een vraagstuk zo uit dat een uitvoerbaar politiek besluit kan worden genomen. Uitvoerbaar omdat de onzekerheid die de uitvoering omgeeft realistisch gereduceerd is. Met andere woorden: het is mogelijk om in de voorbereidingsfase risico's in beeld te krijgen en een maakbaar plaatje te definiëren, mits daarvoor de tijd wordt genomen en tunnelvisie wordt vermeden.

In de workshop zijn bij 'Bezint eer ge begint' twee kanttekeningen geplaatst. De eerste door Koppenjan. Hij stelt dat een bestuurder soms eerder dan hij wenst mee moet gaan in een politiek besluit omdat zich een coalitie aandient. De tweede kanttekening is dat zelfs als alle tijd van de wereld genomen wordt het niet mogelijk is in een go-moment de scope en daarmee het budget en de planning voor de hele looptijd van het project definitief te bepalen.

De opgave voor bestuurders, ambtelijke opdrachtgevers en projectleiders is om een politiek besluit voor te bereiden waarin de onzekerheden helder worden benoemd en de dilemma's en gemaakte afwegingen niet zijn weggemoffeld in een bijlage van het besluit. Dat vraagt van hen de vaardigheid om met een oprecht verhaal steun te krijgen voor de plannen, de mentaliteit om niet het eigen belang maar dat van de stad te laten prevaleren en omgangsvormen die ruimte laten voor onderlinge tegenspraak.

Gastspreeker

► Joop Koppenjan | Het ideale uitvoeringsbesluit bestaat niet

Prof. dr. Koppenjan ging op zoek naar het ideale uitvoeringsbesluit: het scharnierpunt tussen de chaotische politieke uitgangssituatie en het technische ordentelijke proces van uitvoering. "Als dat zo'n belangrijk moment is, is er dan ook een ideale uitvoeringsopdracht te formuleren?" vroeg hij zich af. "Nee", luidt zijn resolute antwoord. Het ideale uitvoeringsbesluit bestaat niet. Daarvoor is de praktijk te weerbarstig. Bovendien is er vaak niet één besluit, maar een reeks van besluiten die geleidelijk de opdracht vormen. En deze besluiten worden dikwijls onder een zekere druk genomen. De wens en de wil van alle partijen om het project te realiseren is niet zelden zo groot dat het een weloverwogen analyse in de weg kan staan en het besluit er als het ware doorgedrukt wordt.

Koppenjan en zijn team geloven meer in een prepare & commit-benadering. "Zie het uitvoeringsbesluit niet als instrument om onzekerheden uit te sluiten, maar veel meer als procesinstrument: als aanleiding om een dialoog te organiseren tussen alle partijen over de benodigde afspraken. Wij hebben de indruk dat de gelegenheid en de intentie tot zo'n dialoog nu vaak ontbreken."

Forum

Weg met de ambtelijke tussenlaag?

Tijdens de workshop bleek dat vooral de rol van de ambtelijke tussenlaag voor sommige deelnemers onduidelijk is. Zij geven aan dat ze soms last hebben van ambtenaren die belangen hebben die in strijd zijn met het projectbelang. De ambtenaren zouden vaak niet enthousiast genoeg zijn over projecten en zelfs remmend werken. Ze lijken altijd te zoeken naar iets dat niet goed is, in plaats van in één keer iets goed te keuren. En er moet altijd een onsje af. "Dit leidt er dus alleen maar toe, dat projectmanagers er altijd een onsje bij doen en de zaken zo positief mogelijk formuleren", merkte een van de deelnemers op. Bovendien beslist die tussenlaag welke risico's en afwegingen de bestuurder wel bereiken en welke niet. Die verantwoordelijkheid zou meer bij het project moeten liggen. Moet die tussenlaag er dan niet gewoon uit?

"Nee", zegt Jeanine van Pinxteren, "de middenlaag is de vertegenwoordiging van het publieke belang. Hier wordt besloten wat er met het belastinggeld gaat gebeuren. Daar wordt een Raad voor aangewezen met goede ambtenaren die er iets van vinden. Die laag kun je er niet zomaar tussenuit halen.

"Soms", zegt Hoite Detmar, "het hangt ervan af in welke fase je zit. Als je toewerkt naar een besluit is de ambtelijke laag noodzakelijk voor de checks en balances, maar in de uitvoering voegt een ambtelijke opdrachtgever naar mijn idee weinig meer toe."

"Waarom zou je de ambtelijke laag zien als een blok aan je been?", vraagt Klaas de Boer, nu zelf ambtelijk opdrachtgever voor Dienst Zuidas. "Als het je niet lukt dáár de knop om te zetten, organiseer je uiteindelijk je eigen ellende. Wat je ziet is dat projectmanagers dingen te lang bij zich willen houden, dingen zelf willen oplossen of zelfs onder het tapijt willen schuiven. 'Voor de draad ermee', zeg ik dan. Als je dingen op tafel legt werkt dat ook bevrijdend. Uiteindelijk kom je samen tot een beter resultaat. Waarom zou je elkaar als tegenstander zien?"

Carrousel

Wat is jouw rol?

Een goed verloop van de besluitvorming vraagt dus om een goed samenspel. Een spel tussen verschillende mensen in verschillende rollen. Mensen met uiteenlopende belangen en agenda's. Dat is niet erg, zolang je de juiste rolverdeling maar in de gaten houdt. Maar hoe zien die rollen er dan uit? Weten we voldoende welke verantwoordelijkheden er echt bij de rollen horen? Of denken we dat maar?

Tijdens de workshop kregen deelnemers de opdracht zich in de verschillende rollen te verdiepen en het daarbij behorende gedrag zo concreet mogelijk te maken. Aan de hand van het dilemma 'risico's delen versus draagvlak verkrijgen', gingen de deelnemers langs bij de projectdirecteur, de ambtelijk opdrachtgever en de bestuurder. Eén van de belangrijkste uitkomsten van deze carrousel was dat de rollen nog minder vastlagen dan de deelnemers vooraf dachten.

"Als projectmanager van het ProjectManagement Bureau van gemeente Amsterdam heb ik een duidelijke taakomschrijving die is vastgelegd op papier", zegt een deelnemer. "Ik had eigenlijk verwacht dat er voor een bestuurder of ambtelijk opdrachtgever een soortgelijke functieomschrijving zou bestaan, maar voor hen blijkt helemaal niets op papier te staan." "De workshop heeft voor mij weer bevestigd hoe belangrijk het is om bij aanvang van elk project de invulling van de rollen en de verwachtingen naar elkaar uitspreken", merkt een ander op. "We gaan er nu denk ik te vaak van uit dat we daar hetzelfde beeld bij hebben."



“Ik werk liever met
een bestuurder dan
met een politicus”

Interviews met hoofdgasten

Klaas de Boer | directeur Dienst Zuidas

Sinds 2009 is De Boer directeur van Dienst Zuidas. Hij geeft leiding aan drie vaste en zestig ingehuurd medewerkers. Een dienstdirectie is volgens De Boer de plek in de ambtelijke organisatie waar vanuit een bredere blik op de stad naar een project wordt gekeken. Hij is het niet eens met critici die zeggen dat dienstdirecteuren onnodige extra schijven zijn. “Ik zie het als mijn belangrijkste taak om de bredere context te schetsen en een zekere rust te brengen in het speelveld.”

Wethouders kunnen volgens De Boer op de gekste momenten opgewonden worden van iets, en projectleiders hebben altijd iets waarover direct een besluit genomen moet worden. De dienstdirecteur kijkt met enige distantie. Hij kan ervoor zorgen dat de waan van de dag niet gaat regeren. Een dienstdirecteur ruimtelijke ordening moet volgens hem geen politicoloog zijn maar een stedenbouwkundige, planoloog of infrastructuurexpert.

De Boer ziet liever dat een bestuurder de portefeuille ruimtelijke ordening krijgt dan een politicus. “Het wordt heel oppervlakkig als je een wethouder treft zonder inhoudelijke visie. Dan kun je maar beter wachten tot hij weer weg is. Ondertussen doe je wat hij zegt, maar wel heel voorzichtig.” De Boer ontwikkelt graag samen met het bestuur structuurplannen. “Voor mij is het daarom belangrijk om te weten of een wethouder van samenhang houdt of liever voor projecten gaat. Ik zie het als mijn taak om boven water te krijgen waar hij echt voor wil gaan.” De Boer houdt van samenhang en langetermijnvisies. Hij ziet het als zijn taak om een wethouder tegen te spreken als deze beleidsinitiatieven neemt die tot niets leiden.



“Het grootste
probleem is ijdelheid”

Jeanine van Pinxteren | voorzitter stadsdeel Centrum

Als gemeenteraadslid heeft ze het project Noord/Zuidlijn acht jaar lang op de voet gevolgd. De ervaringen met het project hebben de Groen Links-politica gevormd. De meeste punten die in de tien lessen zijn opgenomen, heeft Van Pinxteren genoemd tijdens de enquête. Als bestuurder van stadsdeel Centrum doet zij aan slow politics. "Ons credo is: een goed besluit is een bewust besluit."

De beste beslissingen worden volgens Van Pinxteren genomen in openheid en eerlijkheid. "Als je een besluit erdoor sjoemelt, dan is bij de eerste lekkage je hele draagvlak weg." Critici noemen slow politics onzichtbare politiek waarin niets voor elkaar gekregen wordt. Volgens haar werkt agressief politiek bedrijven juist contraproductief.

De essentie van een goed samenspel is volgens Van Pinxteren dat je elkaar scherp houdt. Ze is dan ook gevoelig voor de werkhouding van de ambtenaren. Ze werkt het liefst met medewerkers die gretig zijn, betrokken en geen spelletjes spelen.

Scoringsdrang gaat volgens haar ten koste van de kwaliteit van het samenspel tussen bestuurder en ambtenaar. "Er zijn ambtenaren die mij willen laten scoren, dat vind ik een verkeerde drijfveer. Ik zie liever betrokkenheid bij de klus."

Van Pinxteren is ervan overtuigd dat ijdelheid de meeste problemen veroorzaakt in projecten. "Ijdelheid is levensgevaarlijk, ijdele mensen staan niet meer open voor kritiek, die willen geen tegenspraak en zitten ook niet te wachten op een onafhankelijk oordeel van de gemeenteraad. We hebben dus veel ambtenaren met lef nodig die ook de ijdele ego's tegengas durven geven. Aan hielenlikkers hebben we niks."



“Samenspel levert
niet automatisch een
goed besluit op”

Hoite Detmar | directeur Omgeving en Reizigers | Dienst Metro

“Van tijd tot tijd lopen grote infraprojecten uit de hand, maar is dat altijd te wijten aan slecht samenspel van de hoofdrolspelers?”, vraagt Hoite Detmar zich af. Even belangrijk vindt hij het besef dat de uitvoering van projecten altijd anders loopt dan tijdens de voorbereiding wordt bedacht.

Wanneer bestuurder en ambtelijke uitvoerder elkaar op zo’n moment ruimte geven en meenemen in de processen waar ze inzitten, kunnen volgens hem veel problemen worden opgelost. “Samenspel is gebaseerd op wederzijds vertrouwen.” Als projectmanager ziet Detmar het als zijn taak om voortdurend aan dat vertrouwen te werken.

Een goed samenspel begint volgens Detmar bij het koffieapparaat. “Het ontstaat niet vanzelf als er alleen maar formeel en functioneel contact is.” Volgens hem is het belangrijk dat bestuurder en ambtelijke uitvoerder elkaar regelmatig zien. Ze moeten informeel kunnen bijpraten. Dat lukt vaak niet omdat bestuurders zo veel andere dingen aan hun hoofd hebben en omdat het contact geprotocolleerd is.

Toch is het volgens Detmar onmogelijk en ook niet zinvol om de bestuurder van alles op de hoogte te houden. “Er gebeuren 1001 dingetjes tijdens de voorbereiding en uitvoering van een project. Mijn taak is om onder andere in de gaten te houden wat een issue kan worden.” Hij maakt dus keuzes en daarin kan hij iets over het hoofd zien. Soms escaleert er iets onverwachts. Als er dan raadvragen komen, kan een bestuurder zich afvragen waarom hij niet op de hoogte was. Detmar verwacht op zo’n moment dat zijn bestuurder niet verontwaardigd verhaal komt halen, maar normaal informeert wat er aan de hand is. “Een bestuurder die direct conclusies trekt, schaadt de relatie.”

Detmar stuurt zijn medewerkers op hoofdlijnen aan en verwacht van de bestuurder dat deze hem ook op hoofdlijnen aanstuurt. “De bestuurder moet ervan uit kunnen gaan dat het ambtelijke apparaat het ambacht beheerst en in zijn geest handelt.”

Citaten van deelnemers

'Wat ik veel hoorde tijdens de workshop is dat mensen denken dat, zolang je maar open en integer bent in je communicatie, je het samen vanzelf tot een goed einde brengt. Wat ik daarbij mis, is dat het in dat samenspel ook altijd om verschillende belangen en agenda's gaat. Deze moet je niet ontkennen, maar juist centraal stellen.'

'Ik kook liever in een normale pan dan in een snelkookpan. Daarmee houd je veel meer invloed op het proces. Je kunt altijd ingrediënten toevoegen of het vuur een beetje lager zetten als dat nodig is.'

'Druk is juist goed. Zonder druk geen vooruitgang. Voor je het weet verschuift alles en blijf je in de voorbereiding hangen.'

'Een document óver de ideale uitvoeringsopdracht is, denk ik inderdaad niet te schrijven. Maar de ideale uitvoeringsopdracht zelf denk ik wel. Als je hem maar steeds toespitst op de specifieke situatie.'

'Projectmanagement is voor een belangrijk deel procesmanagement. Iedereen heeft zijn eigen agenda en handelt daar veelal naar. Daar op de juiste manier mee omgaan is onderdeel van ons proces.'

'De kwaliteit van een project hangt af van de mate waarin men erin slaagt de uiteenlopende belangen van de verschillende partijen te combineren.'

'Als je de ambtelijke tussenlaag weg zou halen, haal je ook je continuïteit weg.'

'Risico's verkennen en kennen leidt tot draagvlak.'

'Als je het als ambtelijk opdrachtgever en projectmanager niet eens bent, dan moet je samen naar de bestuurder.'

'Er is een spanningsveld tussen de bestuurder die ingepakt kan worden enerzijds en een ambtelijke opdrachtgever die niet helemaal objectief is anderzijds.'

'De projectmanager is primair verantwoordelijk voor het organiseren van tegenspraak. Hij moet zijn eigen tegenspraak organiseren, maar het is aan de bestuurder om erop toe te zien dat dat ook daadwerkelijk gebeurt.'

'Wat ik vooral heb opgestoken is dat wij, projectleden bij grote projecten, ver afstaan van de bestuurders en raadsleden. Dat wij dus elke keer weer ons best moeten doen om deze 'beslissers' mee te nemen in onze overtuigingen.'



Hoofdstuk 3

Zit niet op elkaars stoel

De workshop in het kort | focus op de rolverdeling

Inhoud Rolverdeling, verantwoordelijkheden en het nut van de stoelendans. Is het altijd verkeerd om van stoel te wisselen? En weten we wel voldoende hoe de verschillende stoelen eruitzien? In deze workshop worden de rollen en de bijbehorende verantwoordelijkheden verder uitgewerkt.

Hoofdgasten Ellen Nieuweboer, projectmanager Westpoort/
Sloterdijken (projectmanager PM)
Egbert de Vries, vicevoorzitter stadsdeel Zuid
(bestuurder BO)
Peter Dijk, directeur Dienst Metro (ambtelijk opdracht-
gever AO)

Gastspreker Onderzoeker en trainer Martin Hetebrij, socioloog en consultant bij De Politieke Dimensie, staat stil bij de werking van macht en communicatie in het uitvoeringsproces. Welke eisen stelt dit proces aan het samenspel van de hoofdrolspelers? Welke handelingstrajecten staan hen ter beschikking?

Discussiepunt Zit niet op elkaars stoel, leert de les. Klinkt logisch, maar blijkbaar gebeurt het toch regelmatig. Hoe komt dat?

Carrousel Weten we eigenlijk wel voldoende hoe die stoelen eruitzien? Aan de hand van vragen konden de deelnemers zich tijdens de carrousel verdiepen in de verschillende rollen.

Wat heeft de Noord/Zuidlijn geleerd?

Bestuurder (BO), ambtelijk opdrachtgever (AO) en projectmanager (PM) worden opgevoerd als de hoofdrolspelers van een spannende drieakter. Zij zijn het die tijdens de voorbereiding, de uitvoering en de oplevering van een infraproject het verschil kunnen maken. Hun tijdelijke samenspel lijkt op dat in een triumviraat. De geschiedenis staat bol van driemansschappen –bijvoorbeeld die van Ceasar, Pompeius en Crassus – die op beslissende momenten het heft in handen nemen. Maar diezelfde geschiedenis leert ook dat veel van deze doorgaans politieke allianties weer ten onder gaan aan jaloezie, wantrouwen en ongebreidelde ambities.

De relatie tussen BO, AO en PM is een hiërarchische en wijkt in die zin af van de relatie in een driemanschap die is gestoeld op gelijkwaardigheid. In de dagelijkse omgang zijn de onderlinge verhoudingen tussen BO, AO en PM en hun omgangsvormen echter net zo precair als in een driemanschap.

Afspraken en rolzuiverheid

Alle drie de rolhouders worden opgeroepen elkaar te helpen en scherp te houden. Onder andere door heldere afspraken te maken over rolverdeling en door de rolzuiverheid te bewaken. Van de bestuurder – de opdrachtgever – wordt verwacht dat hij zorgt voor een plezierige werksfeer waarin ambtenaren zich voldoende veilig voelen om kritiek te geven. Hij is ook degene die belang heeft bij een sterke positie van de AO in de ambtelijke organisatie, het voorkomen van tunnelvisie en een goed management van de verwachtingen in gemeenteraad en stad. De AO wordt geacht een deskundig projectteam te benoemen, sparringpartner te zijn voor de PM en ervoor te zorgen dat het bestuur zijn rol kan spelen. Ten slotte is het aan de PM om te zorgen dat het driemanschap – waaraan uiteraard ook vrouwen deelnemen – zicht krijgt en houdt op de haalbaarheid en maakbaarheid van het project.

Macht en communicatie

Het theaterstuk waarin BO, AO en PM optreden heet 'Besluiten Nemen'. Besluiten over nieuwe en lopende projecten. Hoe is dit theaterstuk te typeren en welke eisen stelt het aan de spelers? Is de rolverdeling helder,

staan de dialogen op papier of wordt van de spelers verwacht dat ze improviserend hun positie in het stuk bevechten? Martin Hetebrij, socioloog en consultant bij trainings- en adviesbureau De Politieke Dimensie, onderscheidt vier besluitvormingsscripts:

- ▶ **Autocratisch.** Besluiten worden aan de top genomen en naar beneden toe opgelegd. Professionele deskundigheid wordt weinig meegenomen. De inhoudskwaliteit van het besluit varieert afhankelijk van de deskundigheid aan de top. Draagvlak is geen issue.
- ▶ **Democratisch.** Besluiten vergen meerderheidssteun. Ook van partijen die geen verstand van zaken hebben. Op het gebruik van politieke beïnvloedingsmethoden zijn regels van toepassing. Een mix van beleidsanalyse en politieke interactie bepaalt inhoudskwaliteit van het besluit. Draagvlak is belangrijk.
- ▶ **Ongestuurde politieke strijd.** Verschillende spelers proberen los van elkaar en buiten elkaar om hun zin te krijgen. Er zijn geen spelregels. De sterkste partij wint. De inhoudskwaliteit hangt af van de deskundigheid van de sterkste speler. Draagvlak is onvoorspelbaar.
- ▶ **Meritocratisch.** Besluiten worden tijdig genomen en na raadpleging van alle professionele deskundigheid die voorhanden is. Inhoudskwaliteit is hoog, maar draagvlak mogelijk gering.

Elementen van al deze scripts komen voor in de bestuurlijke en ambtelijke werkelijkheid van de gemeente.

In ambtelijke diensten besluit de top over advisering van de BO maar doet dit over het algemeen op basis van professionele deskundigheid. Omdat afdelingshoofden en medewerkers ook politiek bedrijven is hun bijdrage aan de besluitvorming gedeeltelijk de uitkomst van een belangenstrijd. Het is aan de ambtelijke leiding om te registreren dat besluiten voldoende inhoudelijke kwaliteit en draagvlak hebben.

In de macropolitiek van college, gemeenteraad, belangengroepen en burgers gaat het debat over de vraag wie wat krijgt, wanneer en hoe. De media volgen het proces rond de beantwoording van deze vraag op de voet. Omdat ze incidenten direct melden, wakkeren ze ongestuurde

politieke strijd aan. De BO heeft een belangrijke taak om ervoor te zorgen dat de regels van het democratische spel geëerbiedigd worden.

Co-creatief samenspel

BO, AO en PM treden op in verschillende theaters. De ratio van hun verbinding is dat zij elkaar helpen hun rollen met verve te spelen. Daarvoor moeten ze, volgens Hetebrij, alle drie 'macht' en 'communicatie' als sturingsmiddelen kunnen hanteren. Beiden zijn nodig in alle projectfasen. Macht stuurt met sancties, communicatie met argumenten. De opgave voor het driemanschap is om in een krachtenveld waar ongestuurde politieke strijd altijd op de loer ligt, te blijven streven naar co-creatief samenspel. Dat is een samenspel waarin spelers elkaar serieus nemen, in dialoog zijn en alleen macht gebruiken als dat nodig is, transparant kan en te rechtvaardigen is. Van BO, AO en PM wordt fair play verwacht en het vermogen om weerstand te bieden aan de verleiding om zich te begeven in een ongestuurde strijd, zowel onderling als in de verschillende theaters van besluitvorming.

Je hebt elkaar nodig

Het is voor BO, AO en PM belangrijk te beseffen dat ze elkaar nodig hebben om hun eigen rol goed te kunnen spelen. Belangrijk is ook dat ze de wil en het vermogen hebben om elkaar bij aanvang van hun samenwerking en regelmatig tussentijds te bevragen. Hoe verdelen we de taken? Wie is de beslisser, wie de regisseur en wie brengt uitvoeringskennis in? Hoe organiseren we de interactie en welke omgangsvormen stellen we op prijs? Welke mentaliteit verwachten we van elkaar en op welke vaardigheden willen we kunnen rekenen? Wat zijn onze stijlen – politiek, management – en hoe stemmen we die op elkaar af?

Ieders rollen expliciteren

In veel projecten staan alleen de taken van de PM op papier. Dat is volgens de deelnemers aan de workshop niet voldoende. Ook de taken van de BO en AO zouden op hoofdlijnen geëxpliciteerd moeten worden. Dat is nodig omdat de drie rollen in elkaar overlopen. Vooral bij calamiteiten bestaat een risico dat taakopvattingen wijzigen en bijvoorbeeld de bestuurder in het project op de stoel van de projectmanager gaat zitten.

Trek tijd uit voor de rolverdeling

In de workshop werd geconcludeerd dat bij aanvang van hun samenwerking BO, AO en PM tijd moeten uittrekken om hun rolverdeling te bespreken. Elk van hen moet het onderwerp bovendien lopende het project kunnen agenderen als daarvoor aanleiding wordt gevoeld. In de workshop is de rolverdeling op hoofdlijnen verkend. Dat heeft het volgende beeld opgeleverd.

Rol	Taak	Houding en gedrag	Vaardigheden
BO	• Visie en ambitie – beleidskeuzes • Politieke tegenspraak organiseren • Politiek-maatschappelijke risico's wegen • +/- raadsbesluit: raad beschermen • Nut en noodzaak van het project in beeld houden	• IJdelheid bedwingen • Niet de raad in ja-stand duwen • Op afstand van de uitvoering blijven • Staan voor de ingeslagen weg • Stekker uit project kunnen trekken (onthecht)	• Politiek-sensitief zijn • Verhaal kunnen vertellen • Verbinden
AO	• Regie • Contextbesturing • Planning & Control • Objectiveren • Ambtelijke tegenspraak organiseren • Coördinatie met andere diensten	• Voeling met bestuurder waar hij voor wil gaan • Scoringsdrang bedwingen	• Proces-management • Ambtelijk-sensitief zijn • Sparringpartner zijn voor BO en PM
PM	• Projectorganisatie • Sturing op resultaat • Projectbeheersing • Risicomanagement • Omgevingsmanagement • Status van informatie verzorgen • Rapporteren • Verbinding met omgeving • Maatschappelijke tegenspraak	• Realistisch optimistisch • Vertrouwen in eigen kunnen	• Project-management • Maatschappij-sensitief

Perspectieven BO, AO en PM

BO, AO en PM kijken vanuit verschillende perspectieven naar het publieke vraagstuk waar hun project de oplossing voor moet bieden.

De **bestuurder** beziet het project politiek. Voor hem is behoud van steun belangrijk. Als het nodig is zal hij tegemoet willen komen aan wensen van tegenstanders om verlies aan steun te voorkomen. Hij wil overzien welke belangen, partijen en actoren met het project verbonden zijn en welke impact dat kan hebben. De bestuurder wil over tekst beschikken: informatie die hem helpt in het politieke theater zijn rol te spelen.

De **ambtelijke opdrachtgever** kijkt net als de bestuurder vanuit een breed perspectief, maar heeft daarbij in de eerste plaats oog voor de beleidsmatige context van het project en de consensus binnen het ambtelijke apparaat die nodig is om het project te kunnen blijven uitvoeren. Hij is gevoelig voor het *fingerspitzengefühl* van zijn politieke opdrachtgever, maar ook voor hiërarchische processen en de expertise van inhoudsdeskundigen. De ambtelijke opdrachtgever heeft behoefte aan objectiveerbare informatie om in het ambtelijke theater zijn tegenspelers tegenspraak te bieden.

De **projectmanager** werkt net als zijn ambtelijk opdrachtgever vanuit inhoud en ratio, maar hij vertegenwoordigt in het triumviraat ook het maatschappelijk perspectief. Dat is de hoogst praktische kijk van de burger op het behartigen van zijn individuele belang. Hij laat zich niet van de wijs brengen door complexe omgevingsfactoren of iets gelegen liggen aan politiek-bestuurlijke spelregels. In het maatschappelijk theater wil de PM rolvast kunnen optreden. Hij heeft behoefte aan zekerheid over de continuïteit van zijn project.

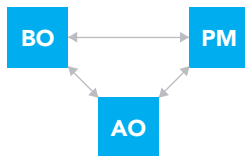
Interactie

Interactie tussen BO, AO en PM is nodig, daar is geen twijfel over. Maar hoe vaak, in welke vorm en in wat voor setting? In de workshop werden op deze vragen verschillende antwoorden gegeven.

- a.** Tijdens de uitvoering van het project kan de interactie het beste worden georganiseerd langs de hiërarchische lijn. De bevelstructuur biedt de beste garantie voor rolvastheid en het minimaliseren van eigen invulling.



- b.** Vooral tijdens planvorming en gebiedsontwikkeling bieden driehoeks-overleggen de beste kansen. Deze wijze van interactie organiseren wordt – ook gedurende de projectuitvoering – veel toegepast in de stadsdelen. Deze aanpak van de interactie zou – zo was te horen tijdens de workshop – veel vaker moeten worden toegepast.



- c.** In de praktijk hebben vooral BO en PM behoefte aan rechtstreeks contact. De BO om gevoel te krijgen en houden bij wat in het project gebeurt, de PM omdat hij de bevestiging nodig heeft dat zijn project op de politieke kaart staat.



Stijlen en omgangsvormen

De BO wil 100% kunnen vertrouwen op de loyaliteit en vakbekwaamheid van zijn ambtenaren. Zijn natuurlijke beïnvloedingsstijl is gebaseerd op gebruik van macht. In het driemanschap werkt deze stijl contraproductief. Veel effectiever voor de BO is om op inhoud door te vragen en invloed uit te oefenen op basis van persoonlijk contact. Hij moet een relatie aangaan.

De AO wil vertrouwen van het bestuur en rust in het project waar hij de opdrachtgever van is. Persoonlijke contacten zijn voor hem cruciaal.

De PM wil helderheid over kaders en de zekerheid dat zijn project door kan. Hij wil vraagstukken kunnen voorleggen en 'verkeerde' richtingen ter discussie kunnen stellen. Omdat hij in de hiërarchie ondergeschikt is aan BO en AO, vraagt dat van hem dat hij zijn adviezen en standpunten inkleedt – tenzij de BO en AO een sfeer scheppen waarin hij niet op zijn woorden hoeft te letten. De PM oefent in het driemanschap vooral invloed uit op basis van zijn deskundigheid. Hij moet er alert op zijn dat ook andere stijlen nodig zijn om het project op koers te houden.

Aandachtspunten voor de PM zijn:

- ▶ dat politieke interactie per definitie een spel met macht is waarin vooral de BO positie moet kiezen;
- ▶ dat naast het projectbelang nog andere belangen bestaan, en dat de BO en AO die afwegen;
- ▶ dat een beïnvloedingsstrategie uitsluitend gebaseerd op deskundigheid, tekortschiet;
- ▶ dat enige kennis van de beïnvloedingsmethodes van BO en AO gewenst is;
- ▶ dat voor een goed gebruik van beïnvloeding specifieke vaardigheden nodig zijn.

Gastspreeker

► Martin Hetebrij | De rol van ambtelijk opdrachtgever wordt te vaak onderschat

In zijn boek *Macht en politiek handelen* stelt Martin Hetebrij dat er in elk goed samenspel ook sprake is van communicatie en macht. En dat beiden noodzakelijk zijn voor een goed verloop van dat samenspel. Zonder communicatie geen kennis en vertrouwen. Zonder macht geen beslissingen. Wanneer dit in balans is, ontstaat co-creatie in het samenspel. Wanneer macht domineert, een ongeregelde strijd. Maar, waarschuwt Hetebrij, ga vooral niet afspreken om altijd co-creatief te zijn, want dat lukt niet. Er is namelijk voortdurend sprake van een golfbeweging tussen die twee. De optimale situatie is dat je streeft naar co-creatie, ongeregelde strijd zo veel mogelijk probeert te voorkomen en dat je vooral de golfbeweging bespreekbaar maakt.

Rolverdeling volgens Hetebrij

“De bestuurlijk opdrachtgever als beslisser, de ambtelijk opdrachtgever als regisseur en de projectmanager als uitvoerder. Ik heb het gevoel dat de rol van ambtelijk opdrachtgever nu te vaak wordt onderschat, terwijl een goede invulling daarvan een heleboel problemen zou kunnen voorkomen. Hij is de buffer tussen de politieke arena waar vooral de bestuurlijk opdrachtgever zich in bevindt en de projectpolitiek waar de projectmanager zich in beweegt. Het succes ligt in het goed afstemmen van die twee. Wat het extra complex maakt, is dat die belangrijke rol van de bestuurlijk opdrachtgever, het nemen van beslissingen, in dit soort stedelijke projecten het meest aan veranderingen onderhevig is. Dit maakt de rol van ambtelijk opdrachtgever des te belangrijker. Een goede ambtelijk opdrachtgever zal bij de wisseling van iedere bestuurder het beslisproces moeten regisseren. Let op! Dat is wat anders dan de rol van beslisser op zich nemen. Dat is een heel dun lijntje, alleen een goede omschrijving van die rol kan dat lijntje zuiver houden.”

Forum

Waarom toch die stoelendans?

Zit niet op elkaars stoel, leert de les. Klinkt logisch, maar blijkbaar gebeurt het toch regelmatig. Hoe komt dat? Is er een goede reden te bedenken om op elkaars stoel te gaan zitten?

Martin Hetebrij: "Jazeker, als er snel geschakeld moet worden kan zo'n stoelendans heel functioneel zijn. Een goede beslisser kan anderen in zijn team het mandaat geven om op sommige momenten een beslissing te nemen die hij in minder urgente situaties zelf zou nemen. Als dat op een goede manier gebeurt, kan dat de besluitkracht enorm bevorderen. Voorwaarden hiervoor zijn wel dat iedereen zich er bewust van is, dat er razendsnel teruggekoppeld wordt en iedereen na afloop weer terug gaat naar zijn eigen stoel. Een andere voorwaarde: een veilige omgeving. Er moeten fouten gemaakt kunnen worden in zulk soort situaties zonder dat er meteen blaming games ontstaan."

Egbert de Vries: "Ik merk dat ik soms mijn stoel al aan tafel wil zetten terwijl anderen vinden dat daar nog geen plek voor is. Ik wil altijd zo vroeg mogelijk bij een project betrokken worden terwijl anderen het proces pas in een later stadium bestuurlijk willen maken. Dat geeft wel eens spanning."

Peter Dijk: "Mijn ervaring is dat je het schuiven van de rollen vooral ziet gebeuren tijdens echte calamiteiten. Dan zie je dat iedereen geneigd is een stoeltje lager te gaan zitten. De reden is dat er paniek heerst, het gaat ergens over, dus het afbreukrisico is hoog. Maar het heeft ook alles te maken met vertrouwen. Hoe minder mensen dat in elkaar en de situatie hebben, hoe eerder ze van hun verantwoordelijkheid wegschuiven. Wat je vaak merkt in zulk soort situaties is dat mensen om meer extern toezicht gaan vragen. Daar komen alle audits vandaan."

Martin Hetebrij: "Zolang het goed gaat heeft niemand het erover en gaat iedereen ervan uit dat er hetzelfde over de invulling van de rollen wordt gedacht, maar in crisissituaties blijkt dan ineens dat het helemaal niet zo duidelijk is, wie waarvoor verantwoordelijk is en wat we van elkaar verwachten."

Carrousel

Hoe zien die stoelen er eigenlijk uit?

Tijdens de carrousel konden de deelnemers zich verdiepen in de verschillende rollen aan de hand van vragen. Alle deelnemers waren ingedeeld in drie groepen en gingen steeds twintig minuten bij de hoofdgasten langs. Op elke tafel lag een aantal vragen over de rolverdeling, vaardigheden en omgangsvormen die nodig zijn in de uitvoeringsfase van een project. De groepsopdracht luidde: 'Verdiep de rollen van BO, AO en PM, scherp de rolverdeling aan en maak wenselijk gedrag zo concreet mogelijk. Doe dit aan de hand van de vragenlijst.' Ter illustratie enkele bevindingen van de drie groepen uit de carrousel.

► Groep 1

'Wij zagen een groot verschil tussen de formele manier waarop de interactie tussen de rollen in onze projecten zijn georganiseerd en de informele manier. Formeel kozen we allemaal voor model 3 maar in werkelijkheid werkte iedereen volgens model 1 de driehoek. Wat ons opviel is dat de rol van ambtelijk opdrachtgever het onduidelijkst is. Wij kwamen tot de conclusie dat de rollen en dan met name die van ambtelijk opdrachtgever beter vastgelegd zouden moeten worden in de plannen.'



► Groep 2

'Wij kwamen tot de conclusie dat de rollen op zichzelf wel helder waren, maar de invulling ervan niet. Die drie stoelen zijn volgens ons dan ook misschien wel meer een bank waarop de rollen heen en weer bewegen. Soms iets dichterbij elkaar, soms iets verder van elkaar af. Wat ons opviel is dat alleen de rol van projectmanager goed is vastgelegd en die van bestuurlijk opdrachtgever en ambtelijk opdrachtgever veel minder. Wij denken niet dat er meer winst te behalen valt in het beter vastleggen van de rollen. Daarvoor zijn alle situaties en projecten te verschillend. Wel denken we dat de rollen en de verwachtingen naar elkaar per project en situatie meer bespreekbaar moeten worden zodat er meer afstemming komt.'

► Groep 3

'Voor ons was de rolverdeling in theorie redelijk duidelijk. De bestuurlijk opdrachtgever stelt de kaders. De ambtelijk opdrachtgever maakt de afwegingen binnen die kaders en de projectmanager zorgt voor de uitvoering. In de praktijk echter, blijkt dit veel minder helder. Hoe politiek gevoeliger het project des te diffuser de rollen lijken te worden. Vooral de rol van ambtelijk opdrachtgever verandert in die situaties sterk. Op de vraag hoe de interactie formeel in onze projecten is georganiseerd, maakte onze groep een onderscheid tussen de planvormingsfase en de fase van de uitvoering. In de planvorming kozen we voor het driehoeksmodel (1) en tijdens de uitvoering voor het meest rechter model (3).'

Macht bij co-creatief samenspel

Macht bij fair play niveau

- Is rechtmatig
- Is transparant,
- Is noodzakelijk
- Biedt faire kans

“Als er snel geschakeld
moet worden kan een
stoelendans effectief zijn”



“Met een wethouder
op grote afstand kan
ik niet werken”

Interviews met hoofdgasten

Ellen Nieuweboer | projectmanager Westpoort/Sloterdijken

Ellen Nieuweboer is sinds juli 2010 als projectmanager verantwoordelijk voor de ontwikkeling van Westpoort/Sloterdijken. Het gebied is met 2200 bedrijven, de haven en 50.000 werknemers een van de grootste bedrijventerreinen van Nederland. Haar bestuurlijke opdrachtgevers zijn de wethouders Freek Ossel en Maarten van Poelgeest. Ambtelijk opdrachtgever: Cis Apeldoorn van Ontwikkelingsbedrijf Gemeente Amsterdam (OGA).

Creëren voor de stad gaat, volgens Nieuweboer, veel beter als de verhoudingen tussen de hoofdrolspelers gelijkwaardig en open zijn. Met wethouder Freek Ossel heeft ze zo'n relatie. Haar eerste kennismaking met hem verliep stug, maar ze liet het er niet bij zitten en nodigde hem uit voor een kop koffie. Het was een verhelderend gesprek, waarin ze uitlegde waarom het voor haar belangrijk is om een wethouder te begrijpen en door hem betrokken te worden. "Wethouders worden nog te veel gezien als mensen die op grote afstand staan. Dat werkt voor mij niet. Ik kom dicht bij ze."

Heeft dichtbij komen niet het risico dat rollen vervagen? "De rolverdeling is op zich duidelijk. Ik mag alleen binnen bestuurlijke kaders werken. Wat het lastig maakt, is dat die kaders niet altijd duidelijk zijn. In de politieke arena ligt vaagheid op de loer met het risico dat onzuiverheid in de rolverdeling sluipt." Nieuweboer vindt het belangrijk dat bestuurders helder zijn, maar ziet het ook als een taak van de projectmanager om bij te dragen aan deze helderheid.

Over de relatie met haar ambtelijk opdrachtgever Cis Apeldoorn zegt Nieuweboer dat deze open en constructief is. Apeldoorn gaat wel af en toe op haar stoel zitten, bijvoorbeeld om ontwikkelaars te spreken of omdat ze zelf grip wil hebben op het proces. "Ik reageer daarop door haar goed te blijven informeren en te betrekken bij strategische afwegingen. Naar de wethouder gaat Cis bijna nooit mee. Een presentatie over de gebiedsstrategie voor Sloterdijk Centrum in B&W wordt door mij gegeven."



“Mijn projectmanagers
hoeven niet per se een
politieke antenne te
hebben”

Egbert de Vries | vicevoorzitter stadsdeel Zuid

De Amsterdamse politieke arena heeft voor Egbert de Vries weinig geheimen. De vicevoorzitter van stadsdeel Zuid was PvdA-afdelingsbestuurder in De Pijp, vier jaar gemeenteraadslid en van 2002 tot 2006 raadvoorzitter in Oud-Zuid. Op zijn website schrijft hij te staan voor een open, duidelijke bestuursstijl die aandacht heeft voor het slagen van de grote projecten.

De Vries onderscheidt een ambtelijk en een bestuurlijk domein. Ambtelijk worden de technische, financiële risico's aangereikt. Als bestuurder weegt hij de politiek-maatschappelijke risico's. "Er is een neiging om van de bestuurlijke weging een ambtelijke te maken. Daar ben ik geen voorstander van. Bestuurders die niet beter of slimmer kunnen nadenken over politiek-bestuurlijke risico's dan ambtenaren, voegen niet zoveel toe aan het proces."

Van de ambtelijk opdrachtgever verwacht hij dat die ervoor zorgt dat het project in de organisatie is geborgd, dat hij de controlemechanismen goed regisseert en dat hij tegenspel biedt uit een oogpunt van continuïteit en organisatiebelang. "Hij kan bij geen enkel project worden gemist."

Bij een projectmanager vindt De Vries het belangrijk dat hij zijn ambtelijk en maatschappelijk netwerk goed georganiseerd heeft. Intern moet hij iedereen in beeld hebben die hij nodig heeft voor het project. En hij moet ervoor zorgen dat deze mensen doen wat hij zegt. Een politieke antenne vindt hij voor een projectmanager minder belangrijk. "Ik verwacht van mijn projectmanagers dat ze weten wat er speelt, dat ze in staat zijn om de juiste kennis bij elkaar te krijgen en dat ik direct een melding krijg als het misgaat. Daar heb je geen politieke antenne voor nodig."



“Heldere afspraken met
'politiek' brachten rust in
projectorganisatie NZL”

Peter Dijk | directeur Dienst Metro

Het thema 'Zit niet op elkaars stoel' is Peter Dijk op het lijf geschreven. Als net benoemde directeur van de Noord/Zuidlijn was een van zijn eerste acties meer afstand creëren tussen de 'politiek' en het project. Door het zware weer waarin het project terecht was gekomen, bemoeide het bestuur zich geregeld met de concrete uitvoering. Op zich begrijpelijk in tijden van crisis, maar niet verstandig, volgens Dijk.

De rolverdeling is volgens Dijk sindsdien duidelijk en helder geworden. "Alles in de politieke arena is van de bestuurder, alles wat puur met het managen van het project te maken heeft, is van mij. Zolang ik binnen de kaders blijf en geen volksoproer veroorzaak, kan ik door. Daarbij is het overigens van cruciaal belang dat de contractmanagers het vertrouwen van mij als projectdirecteur krijgen en dat ik het vertrouwen van het bestuur krijg."

De eerste jaren van zijn directeurschap waren moeilijk. De Noord/Zuidlijn ging van crisis naar crisis. "Wat je dan ziet, is dat mensen precies die dingen gaan doen waarvoor ze niet besteld zijn. De wethouder gaat op de stoel van de projectdirecteur zitten en de projectdirecteur op de stoel van de contractmanager. Het is een zoektocht naar houvast die te begrijpen is, maar die nergens toe leidt." Zijn ervaringen in deze periode sterkten Dijk in zijn overtuiging dat een transparante projectorganisatie niet gemist kan worden. "Een projectmanager moet de zekerheid hebben dat alles tijdig op tafel komt. Hij kan alleen vertrouwen krijgen van de politiek als hij vertrouwen heeft in zijn eigen bedrijf. Dat vertrouwen geeft de zekerheid dat je niet direct wordt afgemaakt als je met een slechte boodschap komt."

Citaten van deelnemers

'Wat mij vooral is bijgebleven is dat het onderscheid in rollen vooral in verband werd gebracht met crisissituaties en nog te weinig als sturende instrumenten in de besluitvorming.'

'Als je nauw met elkaar samenwerkt en weet wat je van elkaar verwacht, kun je volgens mij best eens op elkaars stoel gaan zitten.'

'Wanneer je niet op elkaars stoel mag gaan zitten, moet wel duidelijk zijn hoe de stoelen eruit zien. En dat is in de praktijk denk ik niet altijd het geval.'

'Waar nu vooral over de inhoud gesproken wordt, zou de focus veel meer moeten komen te liggen op het proces.'

'Als je je alleen op de inhoud focust kan iedereen de inhoud inzetten als oneigenlijk machtsmiddel en ontstaat er onherroepelijk een ongeregelde strijd.'

'Rollen vastleggen heeft geen zin. Je moet verwachtingen naar elkaar voorafgaande per project en situatie meer bespreekbaar maken.'

'Hoe politiek gevoeliger het project, des te diffuser de rollen lijken te worden.'

'Hoe verder de ochtend vorderde, hoe onduidelijker de rol van vooral de ambtelijk opdrachtgever leek te worden.'

GROEN

- Metafoor vd. stoelen is lastig
- rollen lopen h elkaar over.
 - juist daarom met elkaar expliciet onderlinge verwachtingen bespreken
 - momenten en onderwerp beïnvloeden de verwachtingen



Hoofdstuk 4

Betrek wie niet gemist kan worden

De workshop in het kort | focus op de omgeving

Inhoud Voorkomen is beter dan genezen, maar soms is genezen onvermijdelijk. Wat doe je als je oog in oog staat met boze buurtbewoners? En, wat kun je doen om een relatie op te bouwen die tegen een stootje kan?

Hoofdgasten Richard Koenders, projectbegeleider Noord/Zuidlijn in De Pijp
Rente de Weerd, woordvoerder Stichting Gijzelgracht Jan Hoek, raadslid Groen Links
Alex Sheerazi, communicatiemanager Noord/Zuidlijn
Gerard Scheffrahn, contractmanager Diepe Stations Noord/Zuidlijn

Forum Het Vijzelgrachtdrama onder de loep. Hoe deden we het toen en hoe zouden we het nu aanpakken?

Carrousel Hoe bouw je met de buurt een relatie op die tegen een stootje kan?

Wat heeft de Noord/Zuidlijn geleerd?

Burgers streven hun individuele belangen na. Die belangen zijn over het algemeen goed voorspelbaar, omdat ze direct zijn te koppelen aan hun persoonlijk welzijn, een ideologische opvatting of een maatschappelijke positie. De voorspelbaarheid vertaalt zich in twee scenario's: nimby (niet in mijn achtertuin) of het tegenovergestelde daarvan (graag in mijn achtertuin).

Hoe om te gaan met burgers die boos zijn omdat ze vinden dat de overheid beleid voorbereidt of uitvoert dat niet in hun belang is? Bij de Noord/Zuidlijn is geleerd dat het loont om hen maximale ruimte te bieden om hun verhaal te doen, om met hen te blijven zoeken naar gezamenlijke belangen en daar waar mogelijk hun kracht en kennis te mobiliseren.

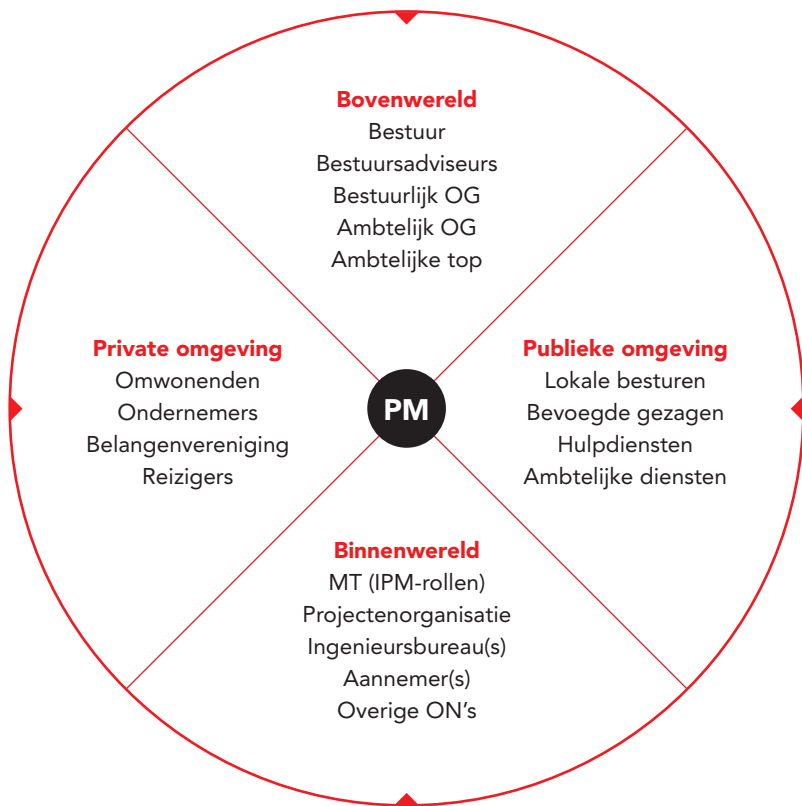
Een project dat zijn kaarten op tafel legt en de risico's benoemt en deelt, kan – zo leert de ervaring – ook met burgers die vinden dat hun belang wordt geschonden een constructieve dialoog voeren. Overheden jagen overigens diezelfde burgers direct tegen zich in het harnas als ze aantoonbare schade niet genereus vergoeden.

Omgevingsmanagement

Een project onderhoudt relaties in vier werelden.

Onderwerp van de workshop was de relatie tussen project- en private omgeving. Aan deze relatie kan vanuit drie oriëntaties inhoud worden gegeven.

- a. Een technisch-inhoudelijke oriëntatie. Scope is focus, omgeving is hindermacht.
- b. Een strategische oriëntatie. Relatie met omgeving is instrument om project te realiseren.
- c. Een communicatieve oriëntatie. Consensusvorming, gemeenschappelijkheid bereiken en gedeeld vertrouwen.



De blik naar buiten

De trend is dat projecten steeds vaker de omgeving vanuit een communicatieve oriëntatie benaderen, maar hiervoor wel strategische overwegingen hebben. Van de communicatieve oriëntatie komt weinig terecht als medewerkers de basisovertuiging hebben dat bij het project betrekken van belanghebbenden brokken veroorzaakt. De blik van alle medewerkers moet naar buiten gericht worden in de overtuiging dat het loont om de kracht en kennis van buurtbewoners te benutten.

De Noord/Zuidlijn werkt sinds 2008 vanuit een communicatieve oriëntatie. Tot dan toe communiceerde het project vanuit een geharnaste positie met de omgeving. Zelfs toen de eerste verzakking op de Vijzelgracht zich had voorgedaan klonk nog: 'We hebben alles technisch onder controle, u hoeft zich geen zorgen te maken.' Invoering van de nieuwe filosofie ging niet zonder slag of stoot. Medewerkers met communicatieve vaardigheden werden achter hun bureau vandaan gehaald en verhuisd naar de bouwkeet. Er vielen ontslagen, er werd personeel aangenomen met communicatietalent en medewerkers die communicatief nog wat te leren hadden werden gemixt met medewerkers die hun mannetje stonden.

Open, eerlijk en kwetsbaar

De nieuwe communicatiefilosofie vroeg van hoog tot laag in de organisatie een open, eerlijke en kwetsbare houding. Dat was even wennen, ook voor het topmanagement, dat het goede voorbeeld moest geven. Open, eerlijk en kwetsbaar zijn is geen kunstje voor een informatieavond maar een permanente houding. Het kostte tijd voordat dit besef breed in de organisatie was doorgedrongen en er ook naar gehandeld werd.

De Noord/Zuidlijn opereert tegenwoordig op basis van een aantal principes:

- ▶ Als wij niet communiceren over onszelf, doen anderen dat over ons, dus we hebben een proactief mediabeleid.
- ▶ We zijn niet bang om hulp te vragen bij het zoeken van oplossingen voor problemen.
- ▶ We organiseren tegenspraak en staren ons niet blind op onze eigen aanpak.

- ▶ We stimuleren de aannemer om ook open te staan voor de private omgeving.
- ▶ We helpen de private omgeving zich te organiseren. We luisteren naar hun advies over randvoorwaarden voor het bouwproces en zoeken coproductie waar mogelijk.

'Het kan nu eenmaal misgaan'

De nieuwe werkwijze loont. Dat bleek toen in september 2012 in de bouwput bij de Vijzelgracht een lekkage werd ontdekt. Een woede-uitbarsting van bewoners en winkeliers zoals bij de verzakking in 2008 bleef uit.

Dankzij een goed werkend calamiteitenplan wisten betrokkenen waar ze aan toe waren en verliep de preventieve evacuatie geolied. De volgende dag werd op de bouwplaats een taart bezorgd om de bouwers, die druk bezig waren het probleem te verhelpen, een hart onder de riem te steken. De rust rond het incident voorkwam dat werd geëist, zoals in 2008, dat het werk zou worden stilgelegd. Niet alleen was er over het hervatten van de boorwerkzaamheden consensus, in de omgeving was zelfs de opvatting te beluisteren dat er bij zo'n groot werk 'nu eenmaal dingen mis kunnen gaan.'

De nieuwe, communicatief georiënteerde aanpak heeft de Noord/Zuidlijn veerkracht en zelfvertrouwen gegeven. Het nieuwe risico is nu nonchalance en overmoed.

De rollen bij omgevingsmanagement

Bij de Noord/Zuidlijn is de contractmanager integraal verantwoordelijk voor de uitvoering van het contract met de aannemer, en daarmee ook voor het managen van de contacten met de omgeving. Hij doet dat binnen de kaders van het beleid van de directeur Omgeving en Reizigers.

Onder de verantwoordelijkheid van de contractmanager functioneren een omgevingsmanager, een vergunningsmanager, de projectleider en een communicatieadviseur. De omgevingsmanager is verantwoordelijk voor de georganiseerde omgeving. De projectbegeleider en de communicatieadviseur onderhouden de individuele omgevingscontacten.

In onderstaand schema is uitgewerkt hoe bij de Noord/Zuidlijn de rollen zijn verdeeld in het omgevingsmanagement. De rol van ambtelijk opdrachtgever en die van projectdirecteur zijn belegd bij een functionaris, de algemeen directeur van Dienst Metro.

Rol	Taak	Houding en gedrag	Vaardigheden
BO	Wensen kenbaar maken over omgevingsstrategie Op hoofdlijnen instemmen met strategie Als het crisis is: op de zeepkist!	Ruimte geven Project steunen Op afstand blijven Betrokken zijn	Verhaal kunnen vertellen Empathie
AO en PM	Omgevingsstrategie goedkeuren Bij escalatie uitvoerings- en omgevingsvraagstukken verbinden Een geschil met een stakeholder beslechten	Daadkracht Open houding Daadkracht en open houding	Besluitvaardigheid Sensitiviteit Besluitvaardigheid en sensitiviteit
OM	Omgevingsstrategie ontwikkelen Omgevingsfilosofie in uitvoering borgen Functioneel omgevingsmanagers aansturen Bestuurder informeren Relatie met sleutelfunctionarissen-spelers onderhouden	Zekere distantie tot omgeving nemen Nieuwsgierig zijn	Maatschappij-sensitief Communicatief vaardig Gezond verstand

De interactie

De directeur Omgeving & Reizigers staat voor de omgevingsfilosofie van de Noord/Zuidlijn. Hij wil die filosofie in de dagelijkse praktijk terugzien en borgen dat ernaar gehandeld wordt. Daartoe onderhoudt hij op dagelijkse basis contact met zijn collega-directeuren in het managementteam.

Tweewekelijks met de bestuurlijke opdrachtgever en tweemaandelijks met sleutelfiguren van omgevingspartijen.

Meer dan de AO en PM moet de directeur Omgeving & Reizigers oog hebben voor wat zich aan de basis tussen het project en de omgeving afspeelt. 'Kleine dingen' kunnen problemen veroorzaken. Daarom verwacht hij van zijn omgevingsmanagers dat zij hem tijdig informeren over vraagstukken die implicaties kunnen hebben. Hij rekent het tot zijn taak om niet alleen de stip op de horizon te zetten, maar vooral concrete voorvallen op te lossen. Een verzameling van concrete oplossingen helpt hem om de koers aan te scherpen.

Bij de voorbereiding van een project wordt in de regel intensief gecommuniceerd met omgevingspartijen. Niet zelden worden de contacten op een laag pitje gezet als de uitvoering begint. De focus komt dan volledig op tijd en geld te liggen. Sinds de ervaringen met de Vijzelgracht in 2008 waakt de Noord/Zuidlijn ervoor om in deze valkuil te stappen. Een project loopt nooit zoals verwacht en dat betekent dat vroeg of laat toch weer contact met de omgeving nodig is.

Conclusie

In de uitvoeringsfase van een project 'betrekken wie niet gemist kan worden' klinkt eenvoudiger dan het is. Hoe goed zijn de projectuitvoerders te begrijpen die, nadat eindelijk een politieke go is gegeven, zich verlost weten van de schier eindeloze consultatierondes – en hun kans schoon zien om meters te maken. Even niemand betrekken en lekker aan de slag met scope, planning en budget. Helaas: een project loopt nooit helemaal zoals besloten en wordt evenmin zelden in niemandsland verwezenlijkt. Politieke besluiten zijn kneedbaar, boze burgers inventief.

De projectuitvoerders zullen er dus aan moeten geloven. Hun eerste uitdaging is het geloof vinden dat de omgeving ze iets te bieden kan hebben. Hun tweede uitdaging is inzien dat ze zelf wellicht niet alles weten of kunnen oplossen. Ze moeten zichzelf en hun gesprekspartners in de omgeving in een ander daglicht gaan zien. De Noord/Zuidlijn-ervaringen hebben niet alleen geleerd dat dat kan, maar ook dat het winst oplevert in termen van budget en planning.

Forum

Crisismanagement toen en nu: wat ging toen mis en wat doen we nu anders?

Tijdens de forumdiscussie werd dieper ingegaan op de Vijzelgracht-casus. Wat ging er toen mis en wat doen we nu anders? Toen en nu op een rij.

Toen

“Een totale vertrouwenscrisis, beloftes over tijd, geld en impact – alles zakke door de vloer.”

Nu

“Vertrouwen kweken is nu een van de speerpunten bij de Noord/Zuidlijn. Als je mensen persoonlijk te woord staat neem je 80% van de frustratie weg. We zijn fysiek aanwezig, bereikbaar op onze 06-nummers en bellen aan om te vertellen wat er gaat gebeuren. De investering in tijd is enorm toegenomen.”

Toen

“Na de eerste verzakking werden de mensen naar huis gestuurd met de boodschap dat ze rustig konden gaan slapen. Dat typeert de organisatie van toen. Dat het binnen een dag weer mis ging is extra cynisch.”

Nu

“Als het nu spannend wordt, bijvoorbeeld bij het boren, dan communiceren we dat. Om de urgentie aan te geven overdrijven we dat soms, bijvoorbeeld door een straat af te zetten.”

Toen

“De opvang werd een chaos. Er was geen evacuatieplan. Mensen werden in politiebusjes naar het bureau gebracht, het was enorm hectisch.”

Nu

“Er is nu een uitgebreid evacuatieplan. Zodra er iets gebeurt is er altijd iemand van ons bereikbaar die de boel in gang kan zetten. In verschillende hotels in de stad zijn er bedden gereserveerd waar mensen in dat geval naar toe kunnen. Iedereen van het team wordt op de hoogte gebracht en we staan de bewoners zelf te woord. Het gaat dan om de kleine dingen, als een koffer of een kat die nog in huis is.”

Toen

"Risico-awareness werd benaderd vanuit de techniek, maar wat technisch een kleine misstap is, kan voor de omgeving als enorme overlast worden ervaren."

Nu

"Nu benaderen we de risico's vanuit de beleving van de mensen die daar last van kunnen ondervinden. Als een buurman die komt vertellen dat hij gaat verbouwen."

Carrousel

Hoe bouw je met de buurt een relatie op die tegen een stootje kan? Voorkomen is beter dan genezen, maar hoe doe je dat en wat is de beste aanpak als het dan toch misgaat? Vier bevindingen uit de carrousel.

‘De buitenwereld merkt het direct als de opdrachtgever en de opdrachtnemer een slechte verhouding hebben. In plaats van een vechthondenmentaliteit moet er de wil zijn samen te realiseren.’

‘Neem omgevingsmanagement mee in de aanbesteding.’

‘Laat je zien op de bouwlocatie. Maak persoonlijk contact met de omgeving. Als je een boze omwonende of ondernemer aan de lijn hebt, zul je merken dat zijn houding kantelt als je direct empathie en actiebereidheid toont.’

‘Wees open en eerlijk over risico’s en denk aan je toon als je communiceert. Geef geen garantie, maar noem de maatregelen: we gaan dit doen, en dat kan misgaan. Als je risico’s onder de pet houdt, geeft dat verkramping in je organisatie.’

De lessen van Hoek

Het geheim van goed omgevingsmanagement volgens Groen Links-raadslid Jan Hoek.

- ▶ Zodra je een ambitie hebt, deel hem met de omgeving.
- ▶ Wees eerlijk over risico’s, onzekerheden en over wat je niet weet.
- ▶ Wees flexibel in de wijze waarop je het project aanpakt en leg de buurt op dit punt keuzes voor.
- ▶ Blijf buurtbewoners bevragen over waarom ze iets niet willen.
- ▶ Vergoed schade ruimhartig, dat krijg je dubbel en dwars terug in de uitvoering.



“Ik redeneer vanuit mezelf, wat zou ik willen weten als er naast mijn huis gebouwd wordt?”

Interviews met hoofdgasten

Richard Koenders | projectbegeleider Noord/Zuidlijn in De Pijp

Richard Koenders kwam in 2004 voor een half jaartje als administrateur bij de Noord/Zuidlijn werken. Maar hij is nooit meer weggegaan. In 2006 sprong hij bij in een telefoonteam dat vragen van Amsterdammers beantwoordde over het heien onder de A10. Het contact met de burger ging hem zo goed af dat hij van financiën de overstap maakte naar communicatie. Hij vertelt over zijn werk in De Pijp.

“Ik redeneer vanuit mezelf, dus wat zou ik willen weten als er naast mijn deur gebouwd wordt en hoe zou ik het willen horen? Toen ik in de buurt kwam werken in 2006 heb ik een visitekaartje laten drukken met alleen mijn mobiele nummer erop. Als je mij rechtstreeks belt krijg je ook rechtstreeks antwoord. Mensen willen een gezicht, een stem, iemand die hun probleem behandelt.”

Laat je zien

“Brieven, teksten op de website – het moet”, zegt Koenders, “want we hebben een informatieplicht, maar je doet het uiteindelijk voor een heel klein groepje.” In De Pijp ben je volgens hem veel effectiever als je op straat loopt. ‘s Ochtends, voordat de winkels opengaan, gaat hij even koffiedrinken bij Lunchroom Hannibal in de Ferdinand Bol. “Daar zitten altijd wel wat winkeliers, die zien dan weer even mijn kop.”

Direct zijn

Bij tabakswinkel Primera Benjamins staat Agnes achter de toonbank. De moeder van deze buurt. “Als ik haar vertel waar we mee bezig zijn, vertelt zij het de rest.” In De Pijp houden ze van direct. “Je kunt hier tegen een bewoner of ondernemer zeggen: ‘en nu moet je stoppen met zeiken. Dit is het, mooier gaan we het niet maken.’ De andere kant van het verhaal is dat je hier ook een knal voor je kop kunt krijgen als je de boel voor de gek houdt. Dat houdt mij dus scherp.”



“Het type mens dat tegenwoordig in projecten werkt, kijkt vooral naar techniek, tijd en geld.”

Rente de Weerd | woordvoerder Stichting Gijzelgracht

Na het Vijzelgrachtdrama vraagt De Weerd namens wijkcentrum d'Oude Stadt de burgemeester om subsidie voor ondersteuning van bewoners en ondernemers aan de Vijzelgracht. Wanneer dit, na een eerste afwijzing, uiteindelijk toch wordt toegezegd, wordt begin 2009 van dat geld Stichting Gijzelgracht opgericht.

De Weerd doet de perscontacten en onderhoudt intensief contact met de Noord/Zuidlijn. "De harde kern is misschien niet zo groot, maar ik durf te zeggen dat ik spreek namens zo'n driehonderd buurtbewoners."

De Weerd vergelijkt zijn werk met dat van een stadsvernieuwingsconsulent zoals je die had in de jaren tachtig en negentig, toen de stadsvernieuwing in Amsterdam helemaal niet zoveel gedoe met de omgeving opleverde. Het type mens dat tegenwoordig in projecten werkt, kijkt volgens hem vooral naar techniek, tijd en geld. Alles wat daar niet inpast, wordt verstoring genoemd. "Zolang deze types nog in de meerderheid zijn, is het voor mij klip-en-klaar dat projecten niet zelf de belangen van de omgeving kunnen behartigen."

Verbeteringen

Toch ziet hij enorme verbeteringen bij de Noord/Zuidlijn en is zijn samenwerking met het project zelfs goed te noemen. "Na de crisis heeft het projectbureau het roer omgegooid en dat was maar goed ook, anders was de fik erin gegaan." Omdat bewoners meer ruimte kregen om mee te denken is er langzaam vertrouwen gegroeid. Hij denkt ook dat de chemie tussen hem en contractmanager Diepe stations Gerard Scheffrahn heeft bijgedragen aan de verbetering van de relatie. "Zijn aanpak was anders dan die van zijn voorganger omdat hij op elke vraag – hoe onzinnig soms ook – serieus inging. Hij durfde ook te zeggen wat onzeker was of waarop het antwoord nog uitgezocht moest worden."

Balanceren

Er zijn buurtbewoners die vinden dat hij nu heult met de vijand. Zij zouden nog steeds liever elke week een kritisch artikel over de Noord/Zuidlijn in Het Parool lezen. "Dat blijft balanceren."



“De stad kan leren
van de stadsdelen”

Jan Hoek | raadslid Groen Links

Sinds 2010 is Hoek lid van de Amsterdamse gemeenteraad voor Groen Links. Toen het besluit over de Noord/Zuidlijn werd genomen was hij deelraadslid in Zeeburg. De tegenstem van Groen Links vond hij mooi, maar ook jammer.

Mooi, omdat uitgerekend de partij met een gat in haar hand – typering van rechts – veel scherper zag dan de VVD dat de financiële onderbouwing volstrekt niet deugde. Jammer, omdat door de tegenstem Groen Links geen aandeel heeft in het besluit om een metrolijn aan te leggen waar de stad straks toch plezier van gaat hebben.

Koffiedrinken met sleutelfiguren

Volgens hem kan de stad leren van de stadsdelen wat betreft omgaan met burgers. Stadsdeelbestuurders en -ambtenaren investeren in de relatie met buurtbewoners. Ze drinken af en toe koffie met sleutelfiguren en vragen wat ze bezighoudt. Bestuurders en ambtenaren op stadsniveau zijn, volgens Hoek, veel minder bezig met individuele burgers. “Ze voelen veel minder de noodzaak om de burger te kennen of om door de burger gevonden te worden. Als de stad contact zoekt met burgers, gaat bij wijze van spreken een week later de straat open. Ze hebben vooral oog voor hun project en aanmerkelijk minder voor de omgeving.”

Zand in de ogen

Hoek vindt het nog steeds raar dat bij de voorbereiding van de Noord/Zuidlijn tegen de Amsterdammer werd gezegd dat er niets mis kon gaan. “Burgers kregen willens en wetens zand in de ogen gestrooid, terwijl ze er juist van doordrongen hadden moeten worden dat aan elke ingreep in de stad risico’s zijn verbonden. Wie anders dan het bestuur kan hen dat vertellen.”

Miepen over dubbeltjes

Maar bij alleen informeren kan het volgens Hoek niet blijven. We moeten de overlast van een project in de juiste proporties zien en daar waar de klappen vallen ruimhartig compenseren. “Van de 750.000 Amsterdammers worden er misschien 10.000 geraakt door de aanleg van de Noord/Zuidlijn. Voor die 10.000 moeten we alles uit de kast halen om de overlast te beperken en hen te compenseren. Als de gemeente over elk dubbeltje gaat miepen, doen bewoners en ondernemers dat ook.”

Citaten van deelnemers

'De Noord/Zuidlijn was vroeger een autistisch-technisch project, dat in 2007 riep: wij zijn de beste omgevingsmanagers.'

'Zit op de huid van het werk en wees het gezicht van het project. Wees niet bang om moeilijke vragen te beantwoorden.'

'Het zijn de kleine dingen die het doen bij een evacuatie. Denk aan een koffer of een kat die nog in huis is.'

'Bij crisiscommunicatie is het zaak aanwezig te zijn voor de media. Zorg ervoor dat je informatie uit eerste hand hebt.'

'Neem omgevingsmanagement mee in de aanbesteding. Dan weet je of er een klik is.'

'Benoem proactief de dingen waarover je in je project wakker ligt. Vertel het gewoon, laat alles zien. Zorg ervoor dat je altijd de eerste bent die dat doet.'

'Vertaal het macroproject naar microlocaties. Op het moment dat de hekken verschijnen, moet je naar de haarvaten van de buurt.'

'Creëer geen schijnillusie dat je alles onder controle hebt. Maar wees wel zo flexibel dat het anders kan lopen dan de scenario's die je hebt.'

'Je moet risico's groot brengen om de urgentie te benadrukken.'

'De aannemer moet meegaan in de visie op het project en zich erin kunnen vinden. Dat kun je niet vastleggen in een contract.'

'Het individu dat ergens last van heeft, kun je niet vatten in een BLVC-plan.'

'Kernwaarden vertalen doen projecten nog te weinig. Het is nog te veel: 'piketpaal slaan, iedereen aan de kant, we gaan ervoor'.'

'Het BLVC is een doel in plaats van een middel geworden.'

'We zijn het hier behoorlijk eens met z'n allen, maar hoe krijgen we dit naar de rest van de stad?'





Hoofdstuk 5

Weet wat je wilt kopen

De workshop in het kort | focus op de aanbesteding

Inhoud

Zeggen dat samenwerking zo belangrijk is, is iets anders dan echt samenwerken. Wat maakt dat tussen aannemer en opdrachtgever wantrouwen vaak domineert? Wat kan de opdrachtgever vanaf het moment van aanbesteden doen ter bevordering van een zakelijke, vruchtbare relatie met de aannemer? Hoe kan hij het proces tijdens de aanbesteding, contractering en vooral de uitvoering het beste inrichten en met welke houding kan hij bijdragen aan het groeien van wederzijds vertrouwen?

Hoofdgasten

Jan Moerkerk, directeur Bouwreflectie, Harold van Steeg, projectmanager Visser&Smit Bouw, Imtech Building Services en Arcadis (VIA Noord/Zuidlijn) – opdrachtnemer
Benno Stoiber, contractmanager Transport, Techniek & Afbouw (TT&A) Noord/Zuidlijn – opdrachtgever

Gastspreeker

Jan Moerkerk staat stil bij het fenomeen dat opdrachtgever en opdrachtnemer vaak belijden te willen samenwerken, maar toch de kaarten op de borst houden. Wat veroorzaakt dit gedrag, hoe kan het worden doorbroken? Hij illustreert zijn verhaal aan de hand van voorbeelden.

Forum

Gesprek met Benno Stoiber en Harold van Steeg over waardering, belangen, harde afspraken en vertrouwen.

Carrousel

In de carrousel keken de deelnemers in drie groepen naar het samenwerkingsproces vanuit verschillende perspectieven: dat van de opdrachtgever, opdrachtnemer en een neutrale waarnemer. De groepsleden deelden hun eigen ervaringen met elkaar en de gespreksleider, en na afloop noteerden ze een tegeltjewijsheid die kan helpen in hun eigen project.

Wat heeft de Noord/Zuidlijn geleerd?

De relatie met de aannemer gaat over het vraagstuk van goed opdrachtgeverschap en over de werkwijze en cultuur bij de voorbereiding en opstellen van het contract, de aanbesteding, gunning en uitvoering.

De gemeente moet zijn positie in de markt versterken. Onder andere door meer aandacht te hebben voor de relatie met de aannemer. Juist op dit punt heeft de Noord/Zuidlijn als opdrachtgever veel geleerd. Onder andere in de wijze waarop het contract voor de afbouw van de Noord/Zuidlijn en de aanleg van de tunneltechnische installaties is opgesteld en gegund.

Saillant in dit verband is de filosofie van de Dienst Noord/Zuidlijn (DNZL) – per 1 juli 2012 opgegaan in Dienst Metro – dat de relatie met de aannemer alleen ‘werkt’ als deze constructief en open is, terwijl een van de tien lessen luidt: ‘Laat de verhouding met aannemers niet te veel bepalen door te streven naar een goede relatie.’

Innovatief werken vraagt moed

Het contracteringsproces begint met de strategie bepalen, en eindigt met de ondertekening van het contract met de geselecteerde aannemer. Tussen deze twee momenten ligt een reeks van activiteiten die van de aanbesteder vooral zorgvuldigheid vraagt. Zorgvuldigheid in het vergaren, ordenen en delen van alle informatie die nodig is om marktpartijen een goede aanbieding te laten doen. Zorgvuldigheid in de organisatie van het proces en in de communicatie, zowel met de aannemer waarmee een contract wordt gesloten als met de afgevallene kandidaten.

De keuze voor een contractvorm legt de basis voor de uitvoering van het project. Het gekozen contract is maatgevend voor de wijze waarop de markt de aanbieding gaat doen. Ook vormt het de basis voor de samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. De trend is marktpartijen meer proces- en ontwerpverantwoordelijkheid te geven om hen zo te prikkelen innovatiever te werken.

Bijzondere eisen en moedige medewerkers

De keuze voor een innovatieve contractvorm, een waarin de markt ontwerpt en eventueel ook gaat beheren, betekent dat zowel aan de zijde van de opdrachtgever als aan die van de opdrachtnemer medewerkers nodig zijn die deze contractvorm omarmen en ermee om kunnen gaan. Het is een contractvorm die bijzondere eisen stelt aan de onderlinge omgangsvormen, de communicatieve vaardigheden van de teams aan beide zijden en de mentaliteit van de medewerkers.

Er zijn woordkunstenaars nodig om de onvermijdelijke grijze gebieden in het contract zwart-wit te maken. Er zijn moedige medewerkers nodig die schijndialogen durven te doorbreken en de confrontatie aangaan als dat nodig is. Er is de wil nodig om er samen uit te komen en het vermogen om met onzekerheden te kunnen dealen.

Aanpak afbouw Noord/Zuidlijn

Voor de afbouw van de Noord/Zuidlijn en de aanleg van de technische installaties in de tunnel heeft de projectorganisatie gekozen voor een veel toegepaste en in de markt breed gedragen contractvorm. Het contract is meerdere malen intern en extern gereviewd door contractspecialisten, advocaten, uitvoeringsdeskundigen en stakeholders. De risico's verbonden aan het contract zijn benoemd, uitgediept en daar gealloceerd waar ze het best beheerst kunnen worden.

Ondanks de concurrentiegerichtte dialoog konden niet alle technische eisen en interfaces volledig helder in het contract worden opgenomen. Daarvoor waren de dynamiek van de omgeving en de complexiteit van de afbouw te groot. Om te voorkomen dat er tijdens de uitvoering verstoringen optreden en faalkosten ontstaan, is met opdrachtnemer VIA NZL, de geselecteerde partij, de afspraak gemaakt dat deze grijze gebieden in het contract zo mogelijk zwart-wit gemaakt worden.

Leefregels

Tussen opdrachtgever en opdrachtnemer moet het vertrouwen groeien. Dat kan niet contractueel worden geregeld. Wel kunnen in het contract condities worden vastgelegd om tot goede samenwerking te komen, zoals omgangsvormen en escalatieregels. In het contract van opdrachtnemer VIA NZL zijn de volgende leefregels opgenomen:

1. Zeg wat je denkt
2. Beloof geen dingen die je niet waar kunt maken
3. Pin elkaar niet vast op afspraken
4. Wees betrouwbaar
5. Verdiep je in de belangen van de ander
6. Blijf elkaar kritisch bevragen
7. Escaleer samen als je er niet uitkomt
8. Ga altijd voor de bestforprojectoplossing
9. Draag eenheid uit naar buiten toe

Rolverdeling

Op hoofdlijnen ziet de rolverdeling aan opdrachtgeverszijde er tijdens de voorbereiding, aanbesteding, contractering en uitvoering er uit zoals in het overzicht. **CM** staat voor contractmanager. Bij de Noord/Zuidlijn is hij integraal verantwoordelijk voor het Transport, Techniek & Afbouw-contract.

De rol van de **BO** is bij de voorbereiding van het contract bescheiden. Van hem wordt een visie op de vraag verwacht, maar niet op de scope. Hij krijgt een 'rijp plan' op zijn bureau en bekrachtigt de geselecteerde marktpartij. Tijdens de uitvoering maakt hij formeel geen deel uit van het hoogste escalatieniveau. Eventueel wordt van hem een rol gevraagd bij het creëren van draagvlak.

Van de **AO** wordt wel een visie op de scope verwacht. Hij hoeft geen specialist te zijn, maar moet wel met gezond verstand een oordeel kunnen geven over de inhoud en aanpak van de contractering. De ambtelijke opdrachtgever is ook bij alle tussenstappen en go- en no-go-momenten

in het contracteringsproces betrokken. Tijdens de uitvoering is hij de hoogste stap in de escalatieladder en degene die de contractmanager aanspreekt op kwaliteit, risico's, geld en tijd.

Rol	Taak	Houding en gedrag en vaardigheden
BO	Bestuurlijke implicaties inkoopplan beoordelen Escalatieniveau bij aanbesteding en gunning Bekrachten geselecteerde partij Escalatieniveau tijdens uitvoering	Kritisch constructief
AO	Go of no go op inkoopplan, aanbesteding, gunning en uitvoering geven	Sparringpartner voor CM
CM	Aansturing complete proces	Tijdens voorbereiding degelijk en in staat zich vast te bijten in de theorie Tijdens uitvoering onder druk kunnen werken en om kunnen gaan met tegen-gestelde belangen Goede balans kunnen vinden tussen 'poot stijf houden' en 'meebewegen'.

Gastspreeker

► Jan Moerkerk | De relatie opdrachtgever-opdrachtnemer

Moerkerk geeft het voorbeeld van het project dat een brief krijgt van de aannemer met de mededeling dat bouwtekeningen vier weken vertraagd zijn. De projectmanager vat dit op als indekken en schrijft terug: 'je hebt je organisatie niet op orde'.

"Schriftelijke communicatie geeft een extra lading," zegt Moerkerk. "Ga liever bij elkaar zitten en praat over doelen en verwachtingen. In dit geval wilde de aannemer een signaal afgeven om hetzelfde doel te bereiken. Hij wilde zijn goede naam niet schaden. Het beeld dat beiden van elkaar hadden was gebaseerd op vooroordelen. Vooroordelen worden versterkt als zaken anders lopen dan verwacht. Denk in de voorbereidingsfase samen na over gedeelde en tegenstrijdige belangen. Als die helder zijn, kunnen conflicten voorkomen worden.

Frictie ontstaat als je niet open bent. Daarin speelt de angst om de positie te verzwakken mee. Vraag door om precies het belang te weten te komen dat de ander schaaft en spreek met elkaar doelen af. Als je elkaars belangen kent, zie je welke doelen overeenkomen. Bekijk waar weerstand vandaan komt, help elkaar en je zult krediet opbouwen. En tot slot: heb plezier in het werk: dat is veel leuker dan de arbitrage ingaan."

Forum

Wat is het geheim van een goed 'huwelijk' tussen OG en ON?

Tijdens de forumdiscussie vertellen opdrachtgever Benno Stoiber en opdrachtnemer Harold van Steeg over hun relatie. Hoe deze tot stand kwam en vooral hoe ze hem goed hopen te houden.

Het contract is volgens een concurrentiegericht dialog tot stand gekomen. "We hebben bewust de tijd genomen voor de aanbesteding van het werk", zegt Stoiber. "Dat geeft rust en helderheid." Met deze concurrentiegerichte dialoog wilde de Noord/Zuidlijn afstand doen van de traditionele manier

van aanbesteden waarin er puur op prijs beslissingen werden genomen. De grondige voorbereiding, die in totaal twee jaar in beslag nam, kende diverse gespreksrondes en assessments. Stoiber: "Het heeft geleid tot de aannemerscombinatie met wie we de beste match hebben. Uiteindelijk bespaart de Noord/Zuidlijn tijd en geld door samen te werken met een kwalitatief hoogwaardige partij." Van Steeg: "Als je kiest voor de laagste prijs, lok je bij de opdrachtnemer uit dat hij kiest voor minimale middelen, in plaats van voor optimale oplossingen."

Wanneer onderhandelen niet meer het voornaamste doel van de aanbesteding is, maar het er veel meer om gaat om tot een goede samenwerking te komen, dan worden eigenschappen die traditioneel vooral als 'soft' gezien werden ineens veel belangrijker. Stoiber: "Het aanbestedingsproces is geen cursus onderhandelen. Leer communiceren. Vraag door. Concludeer niet voor jezelf. Bespreek met elkaar. Trainingen om te leren luisteren zijn een goed idee."

Een 'goed huwelijk sluiten', is één ding, maar hoe zorg je tijdens de uitvoering dat het zo blijft? Van Steeg: "In spannende escalaties, en die zullen we ongetwijfeld krijgen, moeten we escaleren volgens 'agree to disagree'. De directie escaleert, en als die er niet uitkomt, dan moet daarover eensgezindheid bestaan. Vervolgens kan er volgens een vastliggend proces een mediator ingeschakeld worden die ervoor zorgt dat we er alsnog samen uitkomen. In ieder geval géén pappen en nathouden." Stoiber: "Ruzie bestaat niet in een zakelijke relatie. Bij ruzie kom je op emotioneel vlak. Dan is er iets gebroken. Wees hard op de inhoud, en zacht op de persoon."

Carrousel

Op een tegeltje

In de carrousel keken de deelnemers in drie groepen naar het samenwerkingsproces vanuit verschillende perspectieven: dat van opdrachtgever, opdrachtnemer en een neutrale waarnemer. De groepsleden deelden hun eigen ervaringen met elkaar en de gespreksleider, en na afloop noteerden ze een tegeltjeswijsheid die kan helpen in hun eigen project. Een selectie hiervan:

- ▶ Veel van de problematiek is ethiek. Daar wordt te weinig over gesproken.
- ▶ Samenwerken is grenzen verleggen.
- ▶ Gezamenlijk risicobudget helpt om belangen gelijk te maken.
- ▶ Handel altijd alsof het uit je eigen portemonnee komt.
- ▶ Ruimte voor creativiteit, overleg en budget helpt bij samenwerking.
- ▶ Belangen liggen vaak minder ver uit elkaar dan je denkt.
- ▶ Vraag pas van de ander om een stap te zetten nadat je er eerst zelf een hebt gezet.
- ▶ Formuleer een gezamenlijke missie.
- ▶ Zet 'm eens in z'n vrij. Wees nieuwsgierig en verwonder je.

nl. vodafone NL 3G 09:50

Annuleer

Nieuwe tweet

82%

Kennis in het groot

Tweet

Lessen @NoordZuidlijn: Benno Stoiber,
Harold van Steeg (VIANZL) hebben een
contract gesloten voor afbouw
Noord/Zuidlijn en zijn gelukk

@

#



-17

Q W E

A S D

Z X C

.?123

spati





voeren, alles grijpt in elk
en toekomst. Er staat no
iedere dag wordt er wee

“De oliekan moet
altijd klaar staan”

Interviews met hoofdgasten

Jan Moerkerk | directeur Bouwreflectie

In 2006 was hij een van de oprichters van Bouwreflectie. De formule van de stichting is collega's uit de eigen organisatie feedback laten geven aan projectteams van opdrachtgevers en opdrachtnemers op het gebied van houding, gedrag, communicatie en samenwerking. "We organiseren alleen reflectie als beide partijen dat willen. En we richten ons daarbij op het samenwerkingsproces zoals dat vanaf de gunning vorm krijgt."

Het is volgens Moerkerk de kunst voor zowel opdrachtgever als opdrachtnemer om de bij de start-up gemaakte samenwerkingsafspraken na te leven. De twee reflectoren, één uit de kring van de opdrachtgever en één uit de kring van de opdrachtnemer, schuiven eenmaal per vier weken aan bij een bouwvergadering, interviewen de projectmanager of lopen met een van de uitvoerders over het werk. Ze luisteren, kijken, vragen door en geven terug wat ze opvalt. "Een van de dingen is dat de samenwerking tussen partijen stevast start met goede voornemens, maar even stevast ontstaat slijtage. Dat kan beginnen met irritatie over heel kleine dingen." Het is de taak van de reflectoren om dat te signaleren en partijen te stimuleren om man en paard te noemen.

Vertrekpunt is dat partijen elkaar vertrouwen schenken. "Wij propageren dat je elkaar moet opzoeken voordat er een echt conflict is." Het is daarom verstandig dat beide partijen tenminste een keer per maand gezamenlijk in de spiegel kijken. "Voordat het te laat is, kan dan met een druppeltje olie wonderen worden verricht. De oliekan moet altijd klaar staan."



“Van ons wordt verwacht
dat we zorgen voor een
integrale aanpak”

Harold van Steeg | projectmanager VIA NZL

De tachtig medewerkers van het consortium dat is gecontracteerd voor de afbouw van de Noord/Zuidlijn werken vanuit een spiksplinternieuwe bouwkeet aan de Sixhaven in Amsterdam-Noord. Hier zitten alle disciplines bij elkaar die nodig zijn om het TT&A-contract te kunnen uitvoeren. Harold van Steeg is door Visser & Smit Bouw en Imtech Building Services aangesteld om leiding te geven aan de projectorganisatie VIA NZL.

Hij vat de uitdaging voor het consortium in één zin samen. “De opdrachtgever verwacht van ons dat we zorgen voor een integrale aanpak waarin de afbouwwerkzaamheden gecoördineerd worden uitgevoerd.” De opdracht ligt vast in een design-and-construct-contract dat niet volledig is dicht-getimmerd.

Voor beide partijen is dit contract geen doel, maar een middel om een werkend vervoerssysteem op te leveren. Dat betekent volgens Van Steeg dat er ruimte is om in overleg met de opdrachtgever eisen aan te passen als dat nodig is. “Van ons wordt verwacht dat we kunnen omgaan met veranderingen, dat we verantwoordelijkheid nemen naar de omgeving en dat we ons medeverantwoordelijk voelen voor een metrolijn die gaat werken.”

Binnen het project Noord/Zuidlijn, waar alle ruwbouw traditioneel is aangelegd, betekent het TT&A-contract een trendbreuk. Dat vraagt extra aandacht voor de relaties tussen medewerkers van VIA NZL en de Noord/Zuidlijn. Van Steeg heeft vertrouwen in de gemaakte samenwerkingsafspraken. Aan de top functioneren twee managementteams waarvan de leden met elkaar duo's vormen.

Die duo's, vijf in totaal, zijn verantwoordelijk voor het managen van hun eigen relatie en het toepassen van de afgesproken leefregels. “We verwachten niet dat ze vrienden worden, maar wel dat ze een open werkrelatie creëren waarin ze zaken met elkaar kunnen doen. Ook als ze elkaar niet aardig vinden. Ze moeten hun eigen boontjes doppen en pas escaleren als ze er zelf echt niet uitkomen. Het escalatiepad is overigens wel uitgestippeld, want te lang ruziemaken is zonde van de tijd.”



“Voor een complex project als dit is de traditionele manier van aanbesteden ongeschikt”

Benno Stoiber | contractmanager Noord/Zuidlijn

Toen Benno Stoiber in 1990 begon als projectmanager was het vooral de techniek die hem triggerde. Nu, als contractmanager bij de Noord/Zuidlijn, beleeft hij het meeste plezier aan het besef dat hij iets bouwt waar burgers wat aan hebben. Als de metrolijn in 2017 af is, zijn onder regie van Stoiber de rails en stroomgeleiding aangelegd, zeven metrostations afgebouwd, 100 roltrappen en 30 liften geplaatst en alle lucht-, licht-, telecom- en veiligheidssystemen geïnstalleerd.

Een klus waarvoor hij een contract heeft gesloten met de bouwcombinatie VIA NZL, een samenwerkingsverband van de bouwbedrijven Visser & Smit Bouw en Imtech Building Services.

Samen met zijn team organiseerde hij in 2009 een aanbesteding in het Amsterdamse die afweek van de klassieke aanpak. Normaal zetten de inschrijvers hun vragen over het contract op papier en antwoordt de opdrachtgever schriftelijk. Voor een complex project als de NZL vond Stoiber deze werkwijze ongeschikt. Daarom koos hij voor de zogenaamde concurrentiegericht dialogo. "In gesprekken met aanbieders zijn we mondeling ingegaan op hun vragen. Er waren vragen bij waar we wel een kwartier over spraken om elkaar goed te begrijpen. Soms hebben we naar aanleiding van zo'n gesprek de eisen duidelijker gemaakt of we hebben het schriftelijke verslag bij het contract gevoegd."

Stoiber let op houding en gedrag van partijen tijdens de uitvoering van het contract en is nauw betrokken bij het doorvoeren van wijzigingen in het contract die vanuit de NZL worden ingebracht. Uit het contract met VIA NZL is de bepaling gehaald dat een wijziging pas wordt doorgevoerd als partijen overeenstemming hebben bereikt. "Als we het er over eens zijn dat een aanpassing nodig is stoppen we, met respect voor elkaars belangen, gezamenlijk energie in het vinden van een oplossing. Daarna spreken we over de consequenties van deze oplossing in termen van tijd en geld. Als opdrachtgever zijn we zo in dit proces betrokken dat we niet verrast kunnen worden als we de kosten van het meerwerk krijgen gefactureerd. "

Citaten deelnemers

'Opdrachtgever en opdrachtnemer belijden vaak te willen samenwerken, maar als het er op aan komt houdt iedereen toch vaak de kaarten op de borst.'

'Een goede opdrachtnemer meldt grijze gebieden in het contract al tijdens de aanbestedingsfase.'

'Het is belangrijk dat opdrachtgever en opdrachtnemer elkaar goed verstaan. Soms kan een tolk welkom zijn.'

'Aannemers zijn net als opdrachtgevers: ze willen allebei een mooi project maken. Aannemers willen daar nog een paar euro aan overhouden. Opdrachtgevers doen het voor het maatschappelijk nut. Dat mag ideëel lijken – toch verdienen ook zij er hun brood mee.'

'Wees duidelijk over financiële belangen en zoek ook hier de samenwerking.'

'Goed inbrengen van belangen van beide partijen is voorwaarde voor een goed proces.'

'Zorg dat je vanaf dag één bouwt aan een goede relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer en onderhoud deze relatie.'



Hoofdstuk 6

Kijk naar je eige!

Zelfreflectie voor Amsterdamse projecten

Instrument voor zelfonderzoek voor infraprojecten

“Ga in gesprek en haal hulp”

Kijk naar je eige! is de naam van het zelfreflectie-instrument dat ontwikkeld is in het verlengde van het programma Samenspel en tegenspraak. Een instrument voor zelfonderzoek voor infraprojecten, niet alleen in het Amsterdamse, maar ook elders in den lande of zelfs daarbuiten. Via een vragenlijst komen projecten te weten hoe ze ervoor staan – waar gaat het in het project goed en waar kan het beter?

Tijdens Samenspel en tegenspraak, ontstond spontaan de wens om te toetsen hoe de lessen aankomen in projecten. De Noord/Zuidlijn en King hebben toen samen Kijk naar je eige! ontwikkeld.

Frisse blik van buitenaf

Wat helpt bij kennisborging, is steeds de eenvoudige vraag stellen: wat zou je morgen als projectmanager kunnen doen met de lessen? Praat erover in het team: waar gaat het goed en wat kan beter? Een frisse blik van buitenaf kan snel verhelderend werken. Dat is precies wat Kijk naar je eige! doet.

Weging van de tien lessen

Via een vragenlijst met als basis de tien lessen komen projecten te weten hoe ze ervoor staan. Zo duidelijk als de naam van het instrument, zo helder is de opzet. Voor elk van de tien lessen geven projecten een gewogen oordeel over de mate waarin het project voldoet aan de intentie van de les. Dit op een schaal van 1 tot 10. Zowel bestuurder, ambtelijk opdrachtgever als projectmanager scoren zelfstandig het project.

Inzicht in verbeterpunten

Door de scores naast elkaar te leggen, wordt duidelijk welke inzichten gedeeld worden, hoe groot verschillen zijn en welke opgaven er nog liggen. Zo is er bij een score van 5 en lager reden om na te denken, met elkaar in dialoog te gaan of om extern hulp te zoeken – bijvoorbeeld bij een project

dat juist hoog scoort op de les. Kijk naar je eige! maakt discrepantie zichtbaar. Ga in gesprek en haal hulp.

nr	vragenlijst	Geef een weging in hoeverre u deze les in uw project heeft toegepast (bij het begin of tijdens de uitvoeringsperiode)
1	Bezint eer ge begint	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☒ ☐ ☐ ☐
2	Zorg voor sterke projectorganisatie	☐ ☐ ☐ ☐ ☒ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
3	Organiseer samenwerking met andere partijen actief	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☒ ☐ ☐ ☐ ☐
4	Zoek tegenspraak	☐ ☐ ☒ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
5	Wees realistisch over risico's	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☒ ☐ ☐
6	Geef uitvoering een grote plaats in het project	☐ ☐ ☐ ☐ ☒ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
7	Versterk de positie van de gemeente in de markt	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☒ ☐
8	Versimpel de inhoud en beperk regels en controles	☐ ☐ ☒ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
9	Zorg voor bewuste en onderbouwde besluitvorming	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☒ ☐ ☐
10	Bestuur: bestuur!	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☒ ☐ ☐ ☐ ☐

Doel van de zelfreflectie

Het doel van Kijk naar je eige! is driedelig. Het onderzoek geeft inzicht in de mate waarop projecten de geleerde lessen in de praktijk toepassen. Het maakt duidelijk of er een gedeeld beeld bestaat tussen de hoofdrolspelers in het project. En het geeft aanwijzingen waar nog aan gewerkt zou moeten worden. Dat biedt kansen voor bijvoorbeeld de gemeente: opleidingen en verbeteracties voor projecten worden in één keer duidelijk.

Resultaten

De eerste resultaten van Kijk naar je eige! zijn inmiddels binnen. De zelfreflectie is eigendom van de invullers. Het resultaat wordt aan elk project verzonden met de mededeling: 'doe ermee wat je goeddunkt'. Het blijkt dat je tijd nodig hebt om naar jezelf te kijken – veel projecten zijn nog bezig de vragenlijst in te vullen. Met een compleet aantal ingevulde vragenlijsten kan het beste totaalbeeld van Amsterdamse infraprojecten verkregen worden.

Voorbeeld

De projectmanager, ambtelijk opdrachtgever en bestuurder hebben vanuit hun rol en elk voor zich de lessen gewogen, met dezelfde vragenlijst. Waar een verschil groter dan 3 op de schaal van 10 optreedt, is het zaak in gesprek te gaan, en eventueel hulp van buitenaf te zoeken. Dit project heeft behoefte aan een sterke projectorganisatie, tegenspraak en een sterkere positie van de gemeente.

Algemene aanbevelingen

- ▶ Overleg over de resultaten van deze zelftest
- ▶ Bepaal prioriteiten voor een verbeterplan
- ▶ Vraag advies aan LET OP/10 lessen voor ondersteuning:
Jeroen van Straten, jvstraten@pmb.amsterdam.nl
- ▶ Herhaal de zelftest over een half jaar om resultaat te bekijken
- ▶ Hogere score dan 9? Meld je aan bij LET OP/10 lessen als 'good practice' om andere projecten te helpen.

Zelf aan de slag met Kijk naar je eige!?

Neem contact op met Kennis in het groot, info@kennisinhetgroot.nl



FERDINAND
STRAAT

Hier zijn wij nu!

www.contras.nl

contras

178



Beschouwing Wim Derksen

hoogleraar bestuurskunde Erasmus Universiteit Rotterdam

De Noord/Zuidlijn: ook het project is politiek

Het is fantastisch dat Amsterdam wil leren van de Noord/Zuidlijn. Er valt ook veel te leren van dit project. De omslag die het project de laatste jaren heeft doorgemaakt, is fascinerend.

De taart van de Vijzelgracht

Stond de Vijzelgracht een paar jaar geleden niet model voor een project dat neigde naar autisme, en dat de burger geheel vergeten leek? En stond de Vijzelgracht onlangs niet model voor een project dat de burger in zijn armen gesloten heeft? Het eerste incident was bijna de genadeslag voor een project dat alle maatschappelijke en politieke steun verloren was. Het tweede incident werd afgerond met een taart van de bewoners. Bij het eerste incident zijn de risico's te lang onder de pet gehouden, bij het tweede incident zijn de omwonenden meteen ingelicht, voordat grote problemen optraden.

Politiek en project verbinden

Het grote verschil tussen het eerste en het tweede Vijzelgracht-incident is de verbinding tussen project en politiek, die inmiddels succesvol was aangebracht. Bij 'politiek' gaat het niet alleen over het 'stadhuis', maar misschien wel vooral over burgers en media. De verbinding van politiek en project is niet vanzelfsprekend, vooral omdat het om twee werelden gaat, elk met een eigen manier van denken. Het maakt de prestatie die vanuit het project Noord/Zuidlijn is geleverd des te groter.

Lineair vs. circulair

Om het simpel samen te vatten: een project is in de regel nogal lineair en de politiek is vaak nogal circulair. Bij een project gaat het om project-

management dat in het teken staat van een lineair proces, waarin tussen-doelen en einddoelen worden gesteld en waarin alles ordentelijk in fasen wordt ingedeeld. Het is goed te vergelijken met het tunnelboren: we gaan gestaag, centimeter voor centimeter, van metrostation naar metrostation. Dat bij de Noord/Zuidlijn de boormachine nog een keer is gedraaid, maakt het er niet minder rechtlijnig op – wat in termen van projectmanagement als een komische noot gezien kan worden.

Besluit leidt tot discussie

Projecten kunnen exact vaststellen of ze voor- of achterlopen op de planning. Hoe anders is de politiek. We doen wel alsof beleid de ‘logische’ stappen van voorbereiding, vaststelling en uitvoering doorloopt, maar in de praktijk is een besluit vaak het begin van een nieuwe discussie, in plaats van dat het tot uitvoering wordt gebracht. En soms kunnen we jarenlang rond-draaien voordat plotseling een besluit wordt genomen met verstrekkende gevolgen, omdat dan toevallig alle seinen op groen staan. Overigens is daar niets op tegen. Het is soms beter te wachten op brede consensus. In andere gevallen is het beter om die ene kans te grijpen voordat die voorgoed voorbij is.

Een ingewikkeld huwelijk

Uit deze korte schets mag blijken hoe ingewikkeld het huwelijk tussen project en politiek kan zijn. Nee, per definitie: is. Je gaat bijna begrijpen waarom projectleiders en projectdirecteuren zich met liefde afsluiten van het politieke proces. Wat zo grillig en onvoorspelbaar is, kan beter worden buitengesloten. De meeste projectleiders zijn niet opgeleid om het politieke spel te spelen. Nee, ze hebben een technische achtergrond, en voor hen gaf Prince2 al genoeg aanleiding voor momenten van verwarring. Het zijn die mensen die met recht trots zijn als de boor na maanden boren slechts een halve centimeter verkeerd uit blijkt te komen.

Grilligheid

En toch kunnen politiek en project niet zonder elkaar. De gedachte dat de politiek het besluit neemt, op basis waarvan het project kan worden gestart, is een veel te simpele. Een gemeente kan de volgende dag al weer van standpunt veranderen, bijvoorbeeld omdat buurtbewoners in opstand

komen. En als het op het stadhuis weer rustig is, betekent dat niet dat de omwonenden het daarbij laten zitten. De projectleider die vooral let op de boortechniek en projectmanagementplanning, zal altijd weer worden verast door de politiek. En niet in positieve zin. Niet zelden voelt hij zich gekrenkt door de onheusheid waarmee hij door de politiek wordt bejegend. Om die reden is het maar beter om op voorhand uit te gaan van de grilligheid van de politiek. Bewust schrijf ik niet 'onvoorspelbaarheid', omdat de politiek veel voorspelbaarder is voor wie oog wil hebben voor de overwegingen die in die wereld een rol spelen. Dat is dan ook het boeiende van beide domeinen: zowel in de politiek als in het project speelt rationaliteit een grote rol. Alleen gaat het om een fundamenteel andere rationaliteit, die in het andere domein niet zonder meer wordt begrepen.

Wie pampert...

Er is verbinding gezocht tussen politiek en project. Wel nadat het bijna was misgegaan. De projectleiders hebben beseft dat het project van de boor evenwaardig was aan het project van de man in de straat. Die boor moest niet alleen met een precisie van een halve centimeter door de slappe Amsterdamse bodem ploegen, maar de stedelingen moesten met eenzelfde precisie worden gevolgd en bij voorkeur gehoord en desnoods gepamperd. Ja, wie pampert, zal taart oogsten. De burger moest worden gehoord en moest op alles worden voorbereid. En wie een burger het gevoel geeft dat zijn stem en zijn nachtrust ertoe doen, die werkt aan een groot draagvlak voor zijn boor. Natuurlijk, dat boren in een slappe bodem is een grote prestatie, niet eerder in de wereld vertoond. Dat caisson onder het CS is een briljante gedachte van een ingenieur van Witteveen+Bos. Maar die bodem onder de bevolking was nog veel slapper.

De les van de Noord/Zuidlijn

Voor mij is de grote les van de Noord/Zuidlijn dat project en politiek, boren en burger, met elkaar verbonden zijn. Voor de projectleider moet de boor niet belangrijker zijn dan de burger. Alleen dan kan die boor het einde halen.

Niet doorschieten

Ik weet niet of het gemeentebestuur van Amsterdam de grootsheid van deze les helemaal tot zich heeft genomen. Ik zie hem namelijk niet direct terug in de tien lessen die de gemeente zelf heeft getrokken uit de Noord/Zuidlijn. Ik zie hem ook niet direct terug in de vele workshops die recentelijk zijn georganiseerd om lessen te trekken uit dit mooie project. Ik zie zelfs iets anders terug. Ik proef een behoefte om van de politiek ook een project te maken en ik proef een bijna naïeve houding ten opzichte van de politiek. Ik zou de lessen dan ook graag wat politieker willen zien. Ik noem een aantal schijnbaar verstandige lessen die enige aanvulling behoeven.

- ▶ Organiseer tegenspraak: een uitstekende gedachte, maar het is niet voldoende. Wie denkt dat de onvoorspelbaarheid uit het project verdwijnt door de tegenspraak beter en eerder te organiseren heeft het mis. De les 'organiseer tegenspraak' moet dan ook worden gekoppeld aan een andere les: 'het project zal altijd anders verlopen dan van tevoren gedacht'.
- ▶ Communiceer met burgers: maar niet vanwege een 'zoektocht naar gemeenschappelijkheid' zoals het tijdens de workshops werd genoemd, maar gewoon uit welbegrepen eigenbelang. Het doel is en blijft het boren van die tunnel.
- ▶ Een goed besluit is een bewust en goed-voorbereid besluit: mooie woorden, maar als de kans om te kiezen voor een megaproject als de Noord/Zuidlijn zich voordoet, moet je die altijd grijpen. Natuurlijk is het besluit om de metrolijn aan te leggen uitermate rommelig geweest. En de kosten zijn veel hoger uitgevallen dan indertijd werd gesuggereerd. Maar straks ligt er wel een uitermate strategisch spoor, zeker als het wordt doorgetrokken naar Schiphol. Dus wat is er in historisch perspectief eigenlijk fout aan die beslissing van het gemeentebestuur?

- ▶ Leg alle verantwoordelijkheden van alle rollen duidelijk vast: goed idee. Maar houdt zo'n les voldoende rekening met de politieke context van het project of hebben we hier toch weer te maken met te braaf project-management en met negeren van die politieke context?
- ▶ Schep vertrouwen: altijd doen, maar blijf je bewust van het feit dat in de politiek belangen vaak tegengesteld zijn.
- ▶ Fouten en risico's moeten meteen worden gemeld: ja, natuurlijk! Maar het zal nog wel even duren voordat een cultuur ontstaat waarin mensen weten dat ze niet meteen op elk geconstateerd probleem worden afgerekend.
- ▶ Leren is heel goed. Maar leren is meer dan het beloven van beterschap. Leren is je voorbereiden op onwelkome gebeurtenissen, op je tegenstander die zijn leven niet betert, et cetera.
- ▶ Lessen in een boekje opschrijven is goed als symbool van het gevoerde gesprek, maar zo'n document versturen is te veel het zenden van de boodschap aan al degenen die niet aan die paar workshops hebben meegedaan. En dat lijkt veel op de manier waarop vroeger over de Noord/Zuidlijn werd gecommuniceerd.

Verbinding van politiek en project moet evenwaardig zijn

De kunst van 'politiek en project verbinden' vraagt daarom dat beide werelden worden geaccepteerd en in hun waarde worden gelaten. Dat we niet stiekem het denken van het ene domein laten domineren. Dat we niet denken dat de politiek 'netter' moet worden en minder grillig, dat besluiten alleen 'beter' kunnen worden door ze beter te onderbouwen. Terwijl we ook blijven beseffen dat het boren van een kilometerslange tunnel in slappe bodem een prestatie van formaat is – en een kwestie van millimeterwerk.

Wim Derksen, hoogleraar bestuurskunde Erasmus Universiteit Rotterdam

Colofon

Dit is een gezamenlijke uitgave van project Noord/Zuidlijn van Dienst Metro, gemeente Amsterdam en Kennis in het groot. King is een gezamenlijk programma van Rijkswaterstaat, ProRail en gemeente Amsterdam.

Copyright 2013 Programma King (www.kennisinhetgroot.nl).

Coördinatie:	Gaby Kho (Noord/Zuidlijn), Dyantha Desloover (Kennis in het groot)
Fotografie:	Roel Vincken en Wiep van Apeldoorn
Tekst:	Saskia van der Kam, Thijs Weustink, Rudolf Cremer Eindhoven
Eindredactie:	Manon Raats (Noord/Zuidlijn en Kennis in het groot)
Programma Samenspel	
en tegenspraak:	Rudolf Cremer Eindhoven (Kennis in het groot)
Ontwerp en productie:	Gumtree Creatieve Communicatie, Amersfoort
Druk:	Drukkerij Bokhorst, Nunspeet

Deze publicatie is met zorgvuldigheid samengesteld. King respecteert het auteursrecht dat rust op het gepubliceerde beeldmateriaal. Voor vragen of opmerkingen met betrekking tot het gepubliceerde beeldmateriaal kunt u contact opnemen via info@kennisinhetgroot.nl



Ervaringskennis actief delen, dat is het achterliggende idee om aan de slag te gaan met Tien lessen uit de Noord/Zuidlijn. Het project besloot samen met Kennis in het groot (King) om in 2012 in zes bijeenkomsten een aantal geleerde lessen verder uit te diepen onder de noemer Samenspel en tegenspraak. Die kennisuitwisseling bracht ervaringen, verbazing, reflectie, bevestiging en nieuwe inzichten en vragen.

De lessen roepen hoofdrolspelers in de Amsterdamse projecten op tot ander gedrag. Gedrag dat samenspel bevordert en ruimte geeft voor tegenspraak. Voor een breder perspectief hebben ook projectmanagers van andere King-projecten deelgenomen. Zo wordt opgedane kennis en ervaring uit grote projecten buiten Amsterdam meegenomen.

In deze gezamenlijke publicatie van Dienst Metro (project Noord/Zuidlijn) en King leest u de bevindingen uit de workshops, de theorie die daaraan ten grondslag lag en een duiding van de uitkomsten terug. Daarnaast kunnen bestuurders, ambtelijk opdrachtgevers en projectmanagers hun project onderwerpen aan de zelfreflectie 'Kijk naar je eige!'.

