



Aanpak LetOp/10 lessen

27 september 2012

De aanpak van het programma is dynamisch, in beweging. Het is een levend document waarin we elke keer nieuwe inzichten verwerken.

Als onderdeel van de Aanpak maakten we vier werkdocumenten, die we steeds aanpassen. We voegen nieuwe mensen, activiteiten en geheugen toe.

Het Collectief Geheugen	Een overzicht van belangrijke (raads-) onderzoeken, met 'lessons learned' die deel uit (moeten) maken van het collectieve Amsterdamse geheugen.
De Activiteitenkaart	Een overzicht van activiteiten van onszelf en van anderen op het gebied van leren van de lessen en tegenspraak organiseren.
Het Palet	Een overzicht van vormen van tegenspraak en reflectieve ontwikkeling, de methoden en instrumenten.
De Extended Family	Een overzicht van gewezen, huidige en toekomstige deelnemers aan het denkteam, van deelnemers aan dwarskijksessies, van risicoanalisten in het sociaal domein en van gekwalificeerde reviewers (Gateway Review)

Aanpak LetOp/10 lessen is een dynamisch stuk, want we blijven leren!
U gaat nu versie 6.0 lezen.

1.0	Ruw concept.	19 december 2011
2.0	Tweede concept.	17 januari 2012
3.0	Input denkteam 24/1/12 verwerkt.	26 januari 2012
4.0	Commentaar burgemeester verwerkt.	16 februari 2012
5.0	Commentaar CMT en gemeentesecretaris verwerkt.	1 maart 2012
6.0	Input Integrale staf BM en het denkteam 10/4/12 verwerkt.	2 mei 2012
7.0	Geactualiseerd met meten, pijler 1 en borging.	27 september 2012

0. Voorwoord

Hoe kunnen we leren van gedane zaken? Dat is de vraag die centraal staat in het programma LetOp/10 lessen. Wat we kunnen leren staat onder meer beschreven in het evaluatierapport Limmen over de Noord/Zuidlijn en in de '10 lessen Noord/Zuidlijn' die daarna zijn geformuleerd. Bij de uitvoering van de aanbevelingen zijn twee lijnen te onderscheiden. De instrumentele kant is opgenomen in de herziene Regeling Risicovolle Projecten (RRP) en het programma LetOp/10 lessen richt zich op de 'cultuurkant, waarbij het leren van lessen en het organiseren van tegenspraak meer centraal staan.

Dit memo beschrijft

- het voorafgaande, wat is er al gebeurd en wat we na de eerste ronde gesprekken hebben waargenomen;
- de aanpak voor het programma LetOp/10 lessen.

1. Wat vooraf ging en het waarom

In 2008 blijkt dat er grote kostenoverschrijdingen zijn bij de Noord/Zuidlijn. Na een eerste onderzoek naar de oorzaken wordt al een aantal zaken in gang gezet, waaronder het formaliseren van risicomanagement. Er wordt een aantal vaste afspraken vastgesteld die gelden voor complexe projecten, de Regeling Risicovolle Projecten (RRP). De stedelijke bestuursdienst gaat actief aan de slag om het risicobewustzijn te vergroten.

Commissie Limmen

In 2009 brengt de enquêtecommissie onder leiding van Maurice Limmen een rapport uit met aanbevelingen. Het team Van Olst (Alexandra van Olst, directeur IBA) gaat in 2010 aan de slag met de aanbevelingen van het enquêterapport. De aangetreden burgemeester pakt het leren actief op en neemt hiermee een zichtbare voortrekkersrol in. Hij wil dat we als gemeente, ambtenaar en bestuur, leren van de gemaakte fouten. Op basis van interviews en bijeenkomsten met de burgemeester worden de 10 lessen Noord/Zuidlijn opgesteld¹. De raad bespreekt de aanbevelingen en de maatregelen en acties die hierop genomen worden door het College in de commissie Algemene Zaken op onder meer 26 augustus 2010 en 24 maart 2011.

Regeling Risicovolle Projecten

De Regeling Risicovolle Projecten wordt herzien op 13 juli 2011. De regeling stelt eisen aan de onderbouwing van besluiten en het organiseren van tegenspraak voordat besluiten worden genomen. Verplichte onderdelen bij deze onderbouwing zijn een risicoparagraaf met een risicoanalyse, een gedegen plan van aanpak en een onafhankelijke doorlichting. In de commissie Algemene Zaken van 24 maart 2011 wordt het werkprogramma voor het programma Lessen NZL aangeboden.²

¹ Bijgevoegd: 10 lessen Noord Zuidlijn

² Projecten die op dit moment onder de RRP vallen: Noord/Zuidlijn, Amsterdam Metro Systeem (AMSYS), Coalitieproject 1012, Zuidas, Wmo-ICT (Wet maatschappelijke opvang), Zeetogang IJmond (nieuwe grotere sluis), renovatie Oostlijn, Renovatie Amsterdamse wegtunnels, stabilisatie- en verbeterplan ICT, Programma Amsterdams Financieel Systeem (AFS), verzelfstandiging Haven, implementatieplan Verbetering Beheer

Commissie Wijntjes en dienst IVV

Parallel aan dit verbeterproces lopen er in de ruimtelijke sector nog twee grote verbetertrajecten.

- De commissie Wijntjes doet in oktober 2010 een voorstel voor een nieuw planeconomisch bestel voor de ruimtelijke plannen. De aanbevelingen gaan onder meer over de organisatie van OGA (regie en hoe rollen helder houden), financiële risicobeperking (gebieden opknippen, kortere doorlooptijd, sturen op cashflow, alleen grondgebonden kosten ten laste van het Vereveningsfonds) en efficiëntere bedrijfsvoering.
- In januari 2011 verschijnt het rapport Werk in uitvoering, een onderzoek in opdracht van IVV naar het opdrachtgeverschap bij grote infrastructurele projecten. De hoofdconclusie is dat het opdrachtgeverschap bij grote infrastructurele projecten beter kan. Op basis hiervan start een verbeterplan. Onderdelen zijn: strakke projectsturing, inkoop en aanbesteding, standaarden voor projectbeheersing, investeren in competenties en een transparante cultuur.

Dit alles is vertrekpunt voor het programma LetOp/ 10 lessen.

Onze eerste bevindingen

Een eerste ronde gesprekken³ leidt in januari 2012 tot de volgende waarnemingen.

Veel acties, veel initiatieven, de 10 lessen leven!

Ook nog zonder een programmatische aansturing gebeurt er al veel. Zo organiseert de dienst NZL vier workshops onder de titel 'Samenspel', IBA een seminar voor alle projectleiders in de Grond, Weg- en Waterbouw (GWW)-sector. De OntwikkelingsAlliantie bereidt een seminar voor over de feiten en heeft een programma Kennisdelen in de ruimtelijke sector. De Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling (DMO)/Project- en adviesbureau SPA wil iets organiseren over de 10 lessen voor het sociale domein.

Grote vraag naar tegenspraak en risicomanagement!

We zijn 'overspoeld' door projectverantwoordelijken die zeer graag wat willen met tegenspraak, kritisch denken en het verhogen van het risicobewustzijn. Project 1012, verzelfstandiging Haven, de nieuwe grote Zeesluis, decentralisatie jeugdzorg, risicobewustzijn sociaal domein, ZuidasDok. Hoe organiseer je dat, kunnen jullie helpen?

Focus is nodig

De opgave voor het programma LetOp/ 10 lessen is breed, het reikt van het fysieke domein tot het sociale domein en tot bedrijfsvoeringsprojecten. Er zijn honderden ambtenaren betrokken en vele bestuurders. De scope is breed: besluitvorming, uitvoering en kennisontwikkeling én de middelen zijn (uiteraard) beperkt. Het is dus van belang om focus aan te brengen in het werkprogramma en prioriteiten te stellen.

Vereveningsfonds, implementatie gebruik basisregels (waaronder gebruik BAG), Oprichting Regionale Uitvoeringsdienst (RUD)

³ Met o.a. Judith van Dijk, Jaap Boonstra, Lubbert Hakvoort/Henk van Veldhuizen, Pieter Frijns, Laurens Haanen, Rob van Hooff, Pierre van Eldonk, Jos Maessen, Pauline Timman, tegenspraaksessie 1012. De gesprekken breidden zich in februari uit met: Jiska Beelen, Martine Koedijk, Dennis van Eeden, Michel Kanters, Ton Steens e.a.

Het dilemma van veiligheid en controle

Als het erom gaat of en hoe projecteigenaren open en kritisch aan willen/moeten kijken tegen hun eigen opdracht en dan is het van belang het altijd expliciet te hebben over het begrip 'veiligheid'. Durf je te kijken naar zaken die het project/proces wellicht verstoren of ingrijpend zouden kunnen veranderen? Dan is het van belang een veilige omgeving te creëren. Maar hoe verhoudt dit zich tot de ook zo nodige transparantie? Want openheid (dat is het open laten zien van risico's en tegengeluiden) moet een fundamentele waarde zijn van ons handelen. Dat is misschien wel de belangrijkste uitkomst van de evaluatie van de NZL. Enerzijds is het dus zaak om een manier van werken te ontwikkelen waar de verantwoordelijk senior projecteigenaar, in een veilige omgeving het project kritisch tegen het licht kan laten houden. Anderzijds is er ook altijd 'control' nodig én controle: 'checks and balances'. Dat kan op verschillende manieren: een audit, een onafhankelijke doorlichting in opdracht van college en/of raad, een second opinion enz.

Het sociale domein

Ook in het sociale domein zijn een aantal risicovolle trajecten: decentralisatie Jeugdzorg, kwaliteitsaanpak basisonderwijs, aanpak kwetsbare huishoudens, decentralisatie AWBZ enz. De opgave en de cultuur in het sociaal domein is anders dan in het fysieke domein. Doelen zijn minder eenvoudig meetbaar en expliciet te maken. Ook in het sociaal domein zijn het instrumentarium en de opleidingen aanwezig en is men enthousiast over de basics van planmatig werken, maar er wordt nog niet altijd doorgepakt.

De noodzaak om meer planmatig en risicobewust te werken wordt onderkend. Wat is een effectieve manier om het risicobewustzijn in het dagelijkse werk te verankeren. Is een risicoanalyse 'light' te maken? Daar komt bij dat, soms door bestuurlijke druk, men zaken snel wil oppakken, vaak wordt zonder nadere analyse een project gestart. 'Bezint eer ge begint' wordt lang niet altijd in praktijk gebracht. Ook voor het sociale domein moet tegenspraak georganiseerd worden, bij belangrijke mijlpalen in programma's. We moeten in ieder geval ook één project in een startfase bij de kop pakken. De besluitvorming moet duidelijk en expliciet zijn (heldere 'go/ no go'- momenten), kwalitatief goed onderbouwd (dus naast de positieve kant ook de negatieve gevolgen en onzekerheden).

Luisteren en faciliteren

We kiezen voor een faciliterende aanpak. We bieden projectmanagers deskundige reviewbegeleiders aan en gaan hen faciliteren bij de keuze, voorbereiding en uitvoering van tegenspraak.

Verder: altijd goed luisteren en doorvragen. Reflecteren op ons eigen functioneren en snel bijstellen. Meer pull dan push. Onze houding zal zijn: we hebben misschien een instrument dat jou kan helpen; je collega's komen je helpen. Wat zijn de uitdagingen waar jij voor staat? Wat is er nodig?

2. Aanpak programma LetOp/10 lessen

Doelstelling en organisatie

Bestuurlijk opdrachtgever is burgemeester Eberhard van der Laan.

Ambtelijk opdrachtgever is gemeentesecretaris Henk de Jong namens het CMT.

Programmamanager is Lourens Loeven.

Assistenten: Shalini Poesz en Terry van Dijk.

Aantakking/relaties in gemeente (Concern Management Team, ROER, Ontwikkelings Alliantie, Sociale Alliantie).

Naam: Programma LetOp/10 lessen

We opteerden voor een nieuwe naam. De oude naam 'Minder missers' heeft een wat negatieve connotatie en de naam 'Lessen NZL' wekt de indruk dat het alleen om de NZL gaat. Het werd: LetOp/ 10 lessen. 'LetOp' is het acroniem voor Leren En Tegenspraak Organiseren in Projecten. De 10 lessen zijn toegevoegd zodat men weet waar het vandaan komt. Dit kan later weg gelaten worden.

Doelgroep

In 2012-2013: 250 bestuurders, 150 hoge leidinggevenden, 2000 betrokken projectmensen. Het bereiken van deze mensen moet zorgen voor een doordruppeleffect, de golfbeweging bereikt steeds meer mensen.

Tijdsduur

Het is een almaar voort durend proces waarbij het lerend vermogen actief moet blijven, ook na jaren. Het programma jaagt dit proces aan als tijdelijke impuls, borging gebeurt in de staande organisaties. Periode 2012-2013.

Doelstelling

Wanneer is het programma geslaagd? Wanneer zijn we, is de opdrachtgever, tevreden? Onder welke voorwaarden wordt na twee jaar décharge verleend?

We hebben de doelstelling als volgt geformuleerd:

Het programma LetOp/10 lessen levert een significante bijdrage aan:

- a. *een cultuurverandering die bestaat uit*
 - *leren van de lessen Noord/Zuidlijn (de 10 lessen) en andere lessen*
 - *reflectieve ontwikkeling bij ambtenaren en bestuurders onder meer door het organiseren van tegenspraak,*
- b. *met als doel dat er aantoonbaar betere besluiten worden voorgelegd (output)*
- c. *met als gevolg minder missers (outcome) – met behoud van lef: risicomijdend gedrag zou een doodzonde zijn voor de stad Amsterdam.*

Het doel is dus: betere besluiten, dat zijn transparante besluiten, waarin de risico's (voor het Amsterdams belang) zichtbaar zijn en de tegenargumenten worden verwoord.

Metten?

Hoe kunnen we dit meetbaar maken? Hoe tonen we aan dat besluiten beter zijn geworden? Dat is geen sinecure. Meetbaarheid van de kwaliteit van besluitvorming is eigenlijk niet mogelijk. Het beoordelen van transparantie eist veel dossierkennis. Het ontbreken van informatie valt alleen op bij een goed ingewijde lezer. Maar wat kan je wel meten? En hoe?

We kiezen voor een doorlopende evaluatie zodat we het programma kunnen bijsturen waar dat nodig is. Uiteindelijk vragen we onze opdrachtgevers, de burgemeester en het Concern Management Team, decharge te verlenen op basis van deze evaluatie. We hebben Bureau Andersson Elffers Felix (AEF) geselecteerd om de evaluatie uit te voeren.

AEF vat onze vraag als volgt samen: worden medewerkers – door in projecten vormen van tegenspraak te organiseren – scherper, de kwaliteit van de besluitvorming hoger en de uitvoering van projecten en plannen succesvoller?

De aanpak van de evaluatie ziet er als volgt uit:

1. Doel LetOp/10 lessen: inlezen en analyse op basis van de documenten, gesprekken met opdrachtgever en programmamanager en een werkhypothese formuleren. Oktober 2012.
2. Werkwijze en werkcultuur: participerende observatie van een aantal nieuwe projecten, een enquête onder alle betrokkenen en interviews met projectmanagers/leiders. Najaar 2012, voorjaar 2013.
3. Resultaat en uitkomst: interviews met directeuren, bestuursadviseurs en gesprekken met wethouders. Voorjaar 2013.
4. Een bondige rapportage in essayvorm waarin de bevindingen over de beoogde cultuurverandering en de gewenste doorwerking van adviezen en tegenspraak in de kwaliteit van de besluitvorming rond projecten worden beschreven. Tevens worden lessen getrokken en aanbevelingen gedaan, onder andere over het borgen van de resultaten van het programma. April 2013.

Denkkracht ontwikkelen: het denkteam.

We willen ook voor onszelf een lerende omgeving organiseren. Daarom zijn we gestart met het zogenaamde 'denkteam', een wisselende groep van professionals (of misschien een keer juist niet) die hun kennis en intellect inbrengen om vragen en aanpak scherp te krijgen en te houden. Het team helpt een goede focus aan te brengen, samen zoeken naar de juiste weg, een rol als inspirator en als ambassadeurs. Deelnemers nemen hun kennis mee naar het programma en nemen de opgedane ervaring en kennis ook weer mee naar hun eigen organisatie. Verdere kenmerken: houd de sfeer inspirerend, laat het een eer zijn om uitgenodigd te worden.

Het team is dynamisch, deelnemers doen maximaal twee keer mee en per keer wisselt een derde van de groep. Een estafettemodel, deelnemers kunnen nieuwe mensen aanbrengen. We willen hier ook tegenspraakvragen voorleggen om zo tot een goed advies over de vorm van tegenspraak te komen. Daarom geldt de regel: deelnemers gaan vertrouwelijk met de informatie om.

Als we iedereen die deelneemt of heeft deelgenomen aan het denkteam als 'extended family' beschouwen, kunnen we er ook af en toe een beroep op doen. Dat kan door iemand te vragen om mee te lezen, mee te denken.

We hebben voor de eerste bijeenkomst op 24 januari (dat was al een heel goede bijeenkomst) de volgende mensen uitgenodigd:

Henk de Jong, opdrachtgever.

Alexandra van Olst, directeur IBA, borging kennis voorafgaande

Judith van Dijk, bestuursadviseur, versterking risicobewustzijn stedelijke bestuursdienst

Jaap Boonstra, organisatiedeskundige, gespecialiseerd in vernieuwing in organisaties

Henk van Veldhuizen, leerhuis PMB en voormalig directeur NZL

Pauline Timman, Hoofd Project- en adviesbureau SPA

Jacqueline van de Sande, directeur communicatiebureau Beaumont

Hoite Detmar, directeur omgeving NZL

Pieter Frijns, hoofd afdeling Gateway bij Expertisecentrum van Binnenlandse Zaken

Op 10 april is een tweede bijeenkomst geweest waarbij de eerste stokjes zijn doorgegeven.

Alexandra gaf het stokje over aan Fike van der Burght, sectorhoofd openbare ruimte stadsdeel Centrum.

Henk van Veldhuizen aan Lubbert Hakvoort, leerhuis PMB.

Ruurd Priester, strategy director bij LBi Netherlands (Lost Boys international), als externe uit het bedrijfsleven, een wens van de burgemeester.

Marcel Veenstra, hoogleraar Management van cultuurverandering aan de VU, wissel voor Jaap Boonstra.

Focus aanbrengen: twee pijlers

Uitgangspunt is het eerdere werkprogramma 'Minder missers'. Daarin stond in acht punten⁴ uitstekend beschreven wat er gedaan moet worden. Het denkteam adviseerde meer focus aan te brengen, want zonder focus loop je het risico dat je teveel aanpakt. Daarom hebben we de acht punten gecondenseerd tot twee pijlers: een algemene pijler waarin de nadruk ligt op het leren van de lessen (informatie en cultuurverandering) en een tweede pijler: het organiseren van tegenspraak (reflectie ontwikkelen).

4

1. Geef de 10 lessen brede bekendheid binnen de gemeente.
2. Acties specifiek voor de Ontwikkelingsalliantie ruimtelijke sector
3. Organiseer tegenspraak
4. Professioneel opdrachtgeverschap
5. Vergroot de kennis bij bestuurders over projecten en bespreek bestuursstijl
6. Bouw ambtelijke expertise op
7. Bevorder samenhang
8. Herzien de Regeling Risicovolle Projecten

Pijler 1: Leren van de lessen

De eerste pijler van het programma gaat over het opbouwen van het Collectief Amsterdams Geheugen. Om, ook bij nieuwe generaties, getrokken lessen uit het verleden bekendheid te geven en de lessen toe te passen. Zo hebben we alle grote (raads) onderzoeken verzameld.

We hebben leesbare samenvattingen gemaakt die we op internet plaatsen. Daar voegen we ook positieve 'lessons learned' aan toe en vervolgens maken we filmpjes en prezi's die in cursussen, themabijeenkomsten en andere gelegenheden gebruikt worden. Door de filmpjes/verhalen te koppelen aan ervaringen van projecten en projectleiders van nu gaan we het gesprek aan en maken we de lessen relevant voor het heden.

In het denkteam van 10 april hebben we een aantal elementen benoemd die relevant zijn bij de uitwerking van pijler 1. Een greep uit de aanbevelingen:

- Kies voor transformatie. Een conserverende aanpak werkt niet. Voor transformatie moet je de narrative of change verscherpen, mensen moeten weten waar je naar toe gaat. Er is dramatiek nodig als drijfveer voor verandering. De noodzaak moet gevoeld worden.
- Gebruik voorbeelden uit de praktijk. Maak het klein en alledaags, herkenbaar.
- Start met een ambachtelijk gezelschap, een coalitie en geef ze het gevoel van een co-creatie. Maak ze ambassadeur. En geef ieder een eigen verhaal om uit te dragen.

Op basis hiervan hebben we IVM Consult gevraagd een basisverhaal te maken waarin mensen zich herkennen en dat voldoende noodzaak uitstraalt om beweging te creëren. Daarnaast hebben we drie praktijkcasussen gekozen die elk hun eigen verhaal vertellen en die we aan de hand van een prezi kunnen vertellen. Hier kunnen mensen hun eigen ervaring tegen aan leggen en dit vormt de basis voor discussie over de te leren lessen.

De aanpak bestaat uit de volgende onderdelen:

- Het grote verhaal, de algemene kapstok aan de hand waarvan we kunnen vertellen over de lessen, de 'narrative of change'.
- Hoe kunnen mensen betekenis geven aan de lessen? Hiervoor zijn drie evaluatierapporten gekozen. De eerste casus die is uitgewerkt is "Inburgering" die we gebruiken voor een terugkommiddag van de opleiding projectmatig werken in het sociale domein op 15 november a.s..
- Het verhaal wordt verteld mede aan de hand van een prezi.
- De andere twee verhalen kunnen wellicht het al bestaande van de NZlijn zijn en we denken aan MusiQ. Stadsdeel Oost wil de lessons learned graag binnen de eigen organisatie verder vorm geven. Op die manier verspreidt de olievlek zich ook naar de stadsdelen.

IVM heeft in opdracht van de NoordZuidlijn met KING de workshops 'Samenspel' georganiseerd met als doelgroep 'zware' managers bij infraprojecten en bestuurders. In maart tot juni zijn vier workshops geweest met de thema's: 'Bezint eer ge begint', 'Zit niet op elkaars stoel', 'Betrek wie niet gemist kan worden' en 'Weet wat je wilt kopen'. De serie is op 27 september afgerond met de methode 'Kijk naar je eige' waarmee projectmanagers met hun team hun project kunnen 'scoren' op de 10 lessen.

Gemeente Amsterdam

Programma LetOp/10 lessen

Jaar	Titel	Opsteller
1988	Onderzoek financiële situatie rondom de bouw van het stadhuis/muziektheater.	Commissie Herweijer
1997	Erop of eronder. <i>Het GVB op de rails.</i>	Commissie Van der Zwan
2000	Toekomst in onze lokale democratie. <i>Discussienota van de wethouder bestuurlijk stelsel over het invoeren van het dualistisch stelsel in Amsterdam.</i>	
2001	Een gesloten huis. <i>Over de monopolie positie van de Taxicentrale Amsterdam.</i>	Commissie Koning.
2003	Richten op Resultaat. <i>De reorganisatie van de Bestuursdienst.</i>	Adri Liedorp
2004	Op elkaar aangewezen. <i>Verkenning van kwetsbaarheden in de professionele verantwoordelijkheden van topambtenaren.</i>	Universiteit Utrecht
2006	Onderzoek naar de aankoopovereenkomst van de Combinotram.	
2007	Vermetel vertrouwen. <i>Rapport van de externe onderzoekscommissie over de nieuwbouw van de hoogrendement afvalverwerkingscentrale van het Afval Energie Bedrijf Amsterdam.</i>	Commissie Ringeling
2007	Gebroken Hart. <i>Hoofdrapport van de onderzoekscommissie Bos en Lommerplein.</i>	Commissie De Boer
2008	Systeem in beeld. <i>Onderzoek naar Jeugdzorg in Amsterdam.</i>	Marion de Groot
2009	Kan het anders? <i>Een leeronderzoek naar samenwerken in de keten Jeugd & Veiligheid & Zorg in Rotterdam.</i>	SIOO
2009	Bouwen aan verbinding. <i>Advies over de toekomst van de Noord/Zuidlijn te Amsterdam.</i>	Commissie Veerman
2010	Onderzoek naar het functioneren van het Vereveningsfonds Amsterdam. <i>Advies over een nieuw planeconomisch stelsel voor de ruimtelijke plannen.</i>	Commissie Wijntjes
2011	Garantstelling muziekmakerscentrum <i>Rapport van de onderzoekscommissie in de stadsdeelraad Oost.</i>	Commissie Torn
2011	Werk in uitvoering. <i>Onderzoek naar opdrachtgeverschap DIVV bij grote infrastructurele projecten.</i>	Rene Kottman e.a.

Pijler 2: Tegenspraak en reflectie ontwikkelen

De tweede pijler van het programma LetOp gaat over tegenspraak en reflectie ontwikkeling. Het programma moet bijdragen aan een cultuurverandering. Over de hiervoor benodigde gedragsverandering is door het denkteam gezegd: van belang is dat mensen werken vanuit de intrinsieke behoefte om het beter te willen doen. Reflectie als vanzelfsprekende manier van werken.

Tegenspraak organiseer je met het oog op risico's bij het eerstkomende besluit, vanuit oogpunt van het Amsterdams belang.

Tegenspraak is een breed begrip, er zijn verschillende vormen mogelijk voor goede tegenspraak. Het RRP verplicht onafhankelijke en transparante tegenspraak bij bestuurlijke besluiten voor de complexe projecten. Maar ook bij kleinere projecten is het goed om voorafgaand aan een besluit kritisch te kijken of je de goede dingen doet/beoogt en hebt uitgezocht. In wat bredere zin noemen we het de ontwikkeling van reflectie, een spiegel. Het moet gewoon zijn om – ook kritisch - te (laten) reflecteren op je eigen project met als uiteindelijk doel een beter, transparanter besluit voor te leggen. Bij veel projectmanagers is het besef en de wil aanwezig om het eigen project kritisch te laten bekijken. De manier waarop is vaak de vraag. Hoe pak je tegenspraak aan, welke vormen zijn er?

Werkwijze

De huisarts als metafoor. We zien het zo. Er is een 'vraagkant' van o.a. alle risicovolle projecten. En er is een 'aanbodkant' van instrumenten die je kunt gebruiken voor tegenspraak, een palet aan mogelijkheden. We willen projectmanagers faciliteren door hen te adviseren bij de keuze van het instrument én hen te helpen bij de uitvoering. Wij zijn in feite de huisarts die de ene keer zelf een diagnose stelt en de andere keer vaststelt dat een ander beter de diagnose kan stellen. De huisarts die soms zelf behandelt en soms doorverwijst en het verdere proces begeleidt. Aanvullend hierop kregen we ook de tip mee van de gemeentesecretaris: "Zorg dat je geen 'hoofd tegenspraak' wordt, wordt geen onderdeel van ons bureaucratisch systeem. Misschien moeten planeigenaren wel zelf hun advies op papier zetten."

Het is de planeigenaar die de keuze maakt om dit advies te volgen of niet. Hij of zij blijft zelf verantwoordelijk. Voor het afgeven van het advies maken wij vooraf met de SRO afspraken over openheid.

Openheid als beoogde cultuur betekent in het proces van tegenspraak:

- Openbaar tenzij... Openheid over de resultaten van tegenspraak is een krachtig instrument in je beoogde verandering: openheid en verantwoordelijkheid nemen in je eigen rol. Beloon dit gedrag.
- Voor leren is soms beschutting nodig.

Tegenspraak is niet vrijblijvend.

Om onze eigen opdrachtgevers (Burgemeester en CMT) een indruk te geven van de adviezen, geven we die hen standaard ter kennisname. Dit geldt ook voor de betrokken bestuursadviseurs. Het eerder genoemde denkteam helpt meedenken bij het aanscherpen van de vraagstelling, adviseren over een diagnose en mogelijke aanpak en de keuze uit het 'palet' van tegenspraak.

Het 'palet' van tegenspraak varieert van audits die meer gericht zijn op controle/projectbeheersing en met uitkomsten die voor een ieder open zijn tot kritische reflectie/reviews en dwarskijken waarbij met name veiligheid is gewaarborgd. Het organiseren van tegenspraak in deze vorm is gericht op beslismomenten en go/nogo's. Om dit in de aanloop naar het besluit goed te kunnen organiseren zal het programmateam ongeveer 3 maanden voor dit moment moeten worden ingeschakeld.

Tegenspraak en dwarskijken

- Verkenning van de vraag: vragen voor de SRO:
 - o Wat wil hij/zij weten?
 - o Waar ligt hij/zij wakker van?
 - o Waar zou hij/zij wakker van moeten liggen?
 - o Welke afspraken wil hij/zij maken over transparantie?
- Het advies
 - o 'LetOp' bepaalt of zij wel of niet een rol kan spelen.
 - o Er wordt wel/geen keuze gemaakt uit het palet (kan zijn intern, wij organiseren het zelf, of extern)
 - o Dit wordt verwerkt in een schriftelijk advies.
- Het programmateam bewaakt de waarborgen van onafhankelijke tegenspraak.
- Tot slot: verzilver leerervaringen, deel successen.

Palet aan mogelijkheden van tegenspraak

Er zijn verschillende aspecten die van invloed zijn op de keuze van het instrument. Wil de projecteigenaar zichzelf een spiegel voor (laten) houden door externen, kritische reflectie door vakgenoten? Dan is veiligheid een voorwaarde voor openheid. Dit kan alleen als het rapport met bevindingen uitsluitend naar de projecteigenaar gaat, die vervolgens bepaalt wat hij er verder meedoet. Gaat het er daarentegen om tegenspraak te krijgen die ook direct bij de onderbouwing van politieke besluiten wordt gebruikt, dan zijn weer andere instrumenten geëigend. Vooraf moet steeds expliciet worden gemaakt hoe hiermee om te gaan.

Hieronder een eerste palet aan methodes.

- Niet echt tegenspraak maar hier wel opgenomen: risicoanalyses. Voor het fysieke domein gebruikelijk, maar bij sociale vraagstukken is dit nog in ontwikkeling.

- KING-spiegel. Ontwikkeld door KING⁵, bedoeld voor infraprojecten, biedt veiligheid door te rapporteren aan de projecteigenaar, kritische spiegel door vakgenoten.
- Dwarskijksessie. Gefaciliteerd vanuit het programma LetOp. 'Peers' die de probleemeigenaar helpen zijn/ haar verantwoordelijkheid te nemen. Met een dwarskijksessie, een gemeentelijke 'pool' van strategisch denkers, die meedenken en dwarskijken.
- Gateway Review. Pieter Frijns noemt het 'Pokon om mensen te laten groeien'. Een gecertificeerde tegenspraakmethode, uitgevoerd door Bureau Gateway van het Ministerie van Binnenlandse Zaken. Het is een peer-to-peer-review met als doel collega opdrachtgevers voor grote en kritieke programma's te helpen bij de besturing en besluitvorming. Een Gateway Review ondersteunt de projecteigenaar in het nemen van zijn/ haar verantwoordelijkheid. Het gaat om kritische reflectie door vakgenoten. Onveiligheid leidt tot strategisch handelen en dat is met name bij kritisch denken ongewenst. Voor de leden van het team is het een voorwaarde om openhartig te zijn, een voorwaarde voor de Senior Responsible Owner (SRO) is om openhartig te kunnen ontvangen. De rapportage gaat alleen naar de projecteigenaar en die bepaalt hoe verder. De gateway methode kent een aantal gateway's waaronder de starting gate. Deze is expliciet bedoeld voor de startfase van een project en haakt dus in op 'Bezint voor ge begint'.
- Challengetraject. Methode gebruikt bij het onderzoek dIVV.
- Audit. Gericht op onderzoeken, verantwoording en controle. Er zijn verschillende audits, bijvoorbeeld een audit uit te voeren door ACAM.
- Interactieve vormen van kennisdeling zoals casusadoptie, werkateliers, twinning en kennissgemeenschappen⁶
en:

Noblesse oblige

Wat moet het programmteam LetOp/ 10 lessen doen als een SRO zijn/haar rol hierin niet pakt? En wat te doen als hij/ zij onvolledige of incorrecte informatie opneemt in een besluit? Enerzijds moeten we uiterst betrouwbaar zijn ('vertrouwelijk is vertrouwelijk'). Anderzijds kan het weglaten van informatie een risico vormen dat zwaarder weegt of 'groter' is dan de relatie tussen het programmteam en de SRO. De verantwoordelijkheid van de planeigenaar/ SRO schept voor hem of haar een verplichting ('noblesse oblige!'): hij/zij is gehouden om met de uitkomsten van de tegenspraak integer om te gaan en moet hierop worden aangesproken. Gemotiveerd

⁵ KING is een samenwerkingsverband van een samenwerkingsprogramma van Rijkswaterstaat, ProRail en de gemeente Amsterdam.

⁶ Uit: 'Leiders in cultuurverandering', Jaap Boonstra

afwijken of afwijzen van de adviezen van tegenspraak kan. Belangrijk is dan: wat zijn de afwegingen? En worden deze helder weergegeven of gecommuniceerd?

De vier waarborgen voor tegenspraak

Het programma ziet voor zichzelf een rol weggelegd als bewaker van de 'waarborgen van onafhankelijke tegenspraak'. Want tijdens de eerste twee maanden kwamen we al heel wat 'filters' tegen die planeigenaren, bewust of onbewust, geneigd zijn aan te leggen. Enkele waarnemingen: tegenspraak vanuit de motivatie van 'beter verpakken' en 'beter kunnen pareren van tegenargumenten'. Wat we ook horen, is de gedachte dat tegenspraak maar heel beperkt kan zijn want: 'alles is al onderzocht' en 'eigenlijk is tegenspraak niet nodig'. Ook zijn we tegen gekomen dat de planeigenaar zelf de tegenspraakssessie voor zit, en de 'tegensprekers' weinig spreektijd werd gegund. Elders was de tegenspraak in een verslag verzacht en verpakt in een deken van vriendelijke bewoordingen. Ook kon het zijn dat men graag projectambassadeurs wilde laten tegenspreken.

Dit alles leerde ons dat tegenspreken nog een hele kunst is en dat we vanuit het programma altijd zullen sturen op de 'vier waarborgen voor goede tegenspraak':

- Onafhankelijke voorzitter van de tegenspraakssessie.
- Niet gestuurde, objectieve informatie vooraf.
- Objectief verslag.
- Goede selectie van deelnemers.

Borging na afloop van het programma

Hoe zorgen we dat de lessen niet weer verdwijnen? Dat het beklijft. Hierover hebben we de volgende ideeën.

1. We willen de lessen levend houden door de methode van dwarskijken van een soort kwaliteitskeurmerk te voorzien en facilitators op te leiden zodat het dwarskijken door gaat.
2. Stadsdeel Oost wil een eigen 'LetOp' organiseren en in de werkprocessen opnemen. We zijn daarover in gesprek en ondersteunen hen hierbij.
3. KING heeft in opdracht van de Noord/Zuidlijn 'Kijk naar je eige' ontwikkeld, een manier om in je eigen project aan de gang te gaan door de 10-lessen aan te houden tegen je eigen project door de ogen van de driehoek: projectmanager, opdrachtgever, bestuurder. Een hele leuke methode als project/10lessen check.
4. We ontwikkelen het 'grote verhaal' en daaronder drie praktijkverhalen die met behulp van prezis mensen meenemen naar het verleden, geleerde lessen en de kapstok zijn om te kijken hoe ze deze lessen herkennen of toepassen in het heden. Deze prezis zijn door iedereen te gebruiken.
5. We borgen door de 10 lessen als strategische opgave op te nemen in de Managementleergang Amsterdam (MLA) voor 13+ en we willen kijken of we ook in andere opleidingsprogramma's zoiets kunnen doen, bijvoorbeeld in de introductie cursus voor nieuwe ambtenaren.
6. We gaan de lessen ontsluiten door de rapporten en de 1A4-samenvattingen via Intranet Amsterdam toegankelijk te maken. Op die manier zijn ze eenvoudig te raadplegen.
7. We hebben als G-4 een gezamenlijk gateway'bureau' ingesteld waar we reviews kunnen inkopen. Dit met gebruik van de expertise van bureau gateway van

Binnenlandse Zaken. Op deze manier borgen we de gateway-review als instrument voor Amsterdam.

8. Kenniscentrum risicomanagement. Een initiatief van DIVV om samen met de bestuursdienst, Ingenieursbedrijf, Projectmanagementbureau en Ontwikkelingsbedrijf gebruik te maken van elkaars en externe kennis zoals KING en de Rijksprojectacademie⁷.
Daarnaast zien we dat risicomanagement steeds meer zijn plek vindt. Stadsdeel West is hiermee actief bezig, de dienst IVV, in het sociale domein begint het te landen en bij OGA is het naar een hoger niveau gebracht.

Wat doen we niet?

Wat we wel en ook vooral niet doen:

- We kunnen waar nodig incidenteel verbinden, adviseren en meedenken. Maar we voeren geen structurele regie op specifieke onderdelen. Dit moet elders worden belegd. Er is bijvoorbeeld een vraag om regie voor de inkoop- en aanbestedingskennis en past performance. We kunnen helpen om de regie te organiseren maar gaan dit niet zelf doen.
- We gaan geen expertisecentrum opzetten en we zijn geen kennismakelaar. Op het gebied van kennis en expertise gebeurt al veel. De ontwikkelingsalliantie heeft bijvoorbeeld een Programma Kennisdelen Ruimtelijk sector. Dit richt zich op de volgende kennisvelden: juridisch, inkoop en aanbesteding, contractvormen, project start-up, risicomanagement, duurzaamheid, klimaatneutraal bouwen en vakontwikkeling. Op landelijk niveau is er KING, een fantastisch platform voor kennisuitwisseling over complexe infrastructurele projecten. En de Rijksprojectacademie van Prorail, RWS, Rijksgebouwendienst en de G4. Of SPA met een eigen site waar veel is terug te vinden. We zien en horen veel en kunnen wel verbinden.
- We gaan geen opleidingen verzorgen. Bij kennis hoort dat de basis op orde is. Projectmanagers moeten de methoden en technieken beheersen. Bij vrijwel alle diensten is een uitgebreid opleidingsprogramma. We gaan ervan uit dat diensten zelf in staat zijn om opleidingen verzorgen. Wel geopperd, maar nog niet uitgewerkt, is de mogelijkheden om het beoogde gedrag- kritisch kunnen en willen reflecteren- op te nemen in de opleidingsprogramma's en als competenties in de functie-eisen van projectmanagers te verankeren.
- Rolvastheid! Wij zijn geen opdrachtgever, ieder blijft in zijn rol. Wij zijn geen plan/probleem eigenaar.
- We zijn geen extra screeningscommissie voor besluitvormingsstukken en we doen geen inhoudelijke toetsing.

⁷ Rijksprojectacademie, is een samenwerkingsverband tussen Prorail, de Rijksgebouwendienst, Rijkswaterstaat en de G4. www.rijksprojectacademie.nl

- We zijn geen controleurs van de kwaliteit van het dagelijks werk van betrokken ambtenaren.

Wat houdt ons scherp

Een lijstje met slimme dingen, die ons helpen om scherp te blijven:

- “Risico’s benoemen én lef tonen, het is allebei nodig zodat risicobewustzijn niet leidt tot risicomijdend gedrag.” (Henk de Jong, Gemeentesecretaris)
- “Tegenspraak schept de morele verplichting er wat mee te doen. Chicanes zijn verboden” (Eberhard van der Laan, burgemeester)
- “Tegenspraak werkt alleen in een lerende organisatie.” (Jos Maessen, directeur DFM)
- “Cultuurverandering + plus tegenspraak + plus een stukje integriteit = betere besluitvorming” (Michel Kanters, directeur DMO)
- Naar aanleiding van het regelmatig gebruikte woord transparantie. “Je hebt transparantie door mat glas en door helder glas” (Pieter Frijns, bureau Gateway)
- “Vrijwilligheid is niet hetzelfde als vrijblijvenheid” (Pieter Frijns, bureau Gateway)
- “Dwarsdenken ondersteunt mensen bij het nemen van hun eigen verantwoordelijkheid” (Pieter Frijns, bureau Gateway)
- “Voor het programma LetOp: wees nooit een prediker of een tandenborstelverkoper” (Pieter Frijns, bureau Gateway)
- Over het leren van lessen: “ Doe dat niet statisch, maar dynamisch. Het mag niet stollen” (Pauline Timman, hoofd Project- en adviesbureau SPA)
- Over besluitvorming: “ Pas op voor schijnSMARTheid” (Henk van Veldhuizen, PMB)
- “De mensen met de meeste invloed hebben het minst realistische zelfbeeld en de hoogste roekeloosheid. Moet je mensen in machtige posities die zeggen dat ze openstaan voor kritiek en tegenkracht geloven?” (Prof. dr. Roos Vonk)
- “Zorg dat je geen onderdeel van onze bureaucratie wordt. Word de man zonder pen” (Henk de Jong, Gemeentesecretaris)

De tien lessen op een rij

Bezint eer ge begint	Ook: bezint áls men begint. Is het wel een project? Programma? Proces? (Te) complex? Zelfde taal: raad, B&W, bestuursdienst, diensten, project? En als we eens zouden stoppen? Hoe?
Zorg voor sterke projectorganisatie	Horizontaal door de hiërarchie, multidisciplinair, gemandateerd, professioneel. Rolzuiver (bestuurlijk-ambtelijk en opdrachtgever-opdrachtnemer)
Organiseer samenwerking met andere partijen actief	Gebruik de kracht en kennis van anderen. Spiegel jezelf. Organiseer interactie. Mobiliseer bondgenoten. Deel risico's. Wees genereus: geef credits, vergoed schade. Het is de meest voor de hand liggende en de meest onderschatte opgave!
Zoek tegenspraak	Kritiek als advies. Tegenkracht maakt sterker. Reflectie maakt rijker. Bestrijd group think. Leer van de fouten en successen van anderen.
Wees realistisch over risico's	Analyseer, beoordeel, prioriteer, calculeer en beheers risico's. Wat doen we met de restrisico's? Improviseer. Want er gebeurt vast iets anders. Dat mag! Dat moet!
Geef uitvoering een grotere plaats in project	Uitvoerders veel meer naar voren! Weet wat ontworpen wordt. Beheers contracten. Weet afspraken bij te stellen (zie 5)
Versterk de positie van gemeente in de markt	Weet wat je wilt kopen en hoe je dit op de markt zet. Mobiliseer inhoudelijke expertise, kennis van contracteren en aanbesteden. Ook van collega overheden.
Versimpel de inhoud en beperk regels en controles	Maak het simpel. Organiseer niet zelf complexiteit. Vermijd waar mogelijk aanvullende eisen en gemeentelijke toets commissies.
Zorg voor bewuste en onderbouwde besluitvorming	Toegankelijk, helder, volledig. Expert meetings voor raadsleden. Second opinions. Erken de bestuurlijke en politieke dilemma's. Bestrijd tijds-klem en korte termijn denken.
Bestuur: bestuur!	Project: zorg dat het bestuur zijn rol kan spelen. Bestuur: bestuur áán het project, niet in het project. Zuiver met rollen. Denk vooruit en zit niet op elkaars stoel.

Activiteitenkaart

De samenhang der dingen. Een overzicht van activiteiten op het gebied van leren van de lessen en tegenspraak organiseren. Van het programma LetOp, maar **juist ook** van anderen. In dit overzicht zijn alleen risicoanalyses in het sociaal domein ('RA sociaal domein') opgenomen. In het fysiek domein is risicoanalyse al ingevoerd. Deze kaart beoogt niet compleet te zijn, het is een levend, groeiend document.

Leren van de lessen

Activiteiten door / i.s.m. LetOp

Activiteit	Trekker	Doelgroep	Wanneer	Fase
Seminar 10 lessen NZ-lijn <i>Doel: gezamenlijk beeld wat er mis ging.</i>	Henk van Veldhuizen (Leerhuis PMB)	(Ass.) Project-managers en projectleiders Ontwikkelings-alliantie	05.03.12	Voorbereiding
Presentatie op Kennisdag ruimtelijke sector.	OA/Let op	Projectmedewerkers en –managers OA en stadsdelen.	09.06.12	Voorbereiding
Bijeenkomst 10 lessen in het sociaal domein (15 jarig bestaan benutten)	Pauline Timman (SPA)/ LetOp	Adviseurs in het sociaal domein.	Najaar 2012	Voorbereiding
Adviseren over regie op Professionaliseren opdrachtgeverschap fysieke cluster	Annelies Doede	Betrokken ambtenaren.	Febr.12	Afgerond
Pool van risicoanalisten sociaal domein	Vormen van pool (LetOp)	LetOp	29 maart	Loopt.
Brainstorm invulling pijler 1	LetOp		21 maart	Loopt
Spreker Minicongres risicomanagement	Rob Giebels		26 april	Loopt
Kennisuitwisseling AGA	AGA/LetOp	AGA/LetOp	5 april	Loopt.
Bijeenkomst 'Lessons to be learned NZL'	OGA/LetOp	OGA projectleiders	18 april	Loopt.

Leren van de lessen

Activiteiten door anderen

Activiteit	Trekker	Doelgroep	Wanneer	Fase
KING-atelier Renovatie Oostlijn	ROL	Team ROL	20.12.11	Gereed
Symposium IBA en IBA stadsdelen	IBA	Ingenieurs IBA en stadsdelen	22.12.11	Gereed
Kennisdeling Omgevingsmanagement	BDA/ Alex Sheerazi &	Bestuursdienst, project adviseurs directies Com-	26.01.12	Gereed

Gemeente Amsterdam

Programma LetOp/10 lessen

en communicatie	Hoite Detmar(NZL)	municatie DMC, DJC, project- en programma-trekkers		
Workshops Let op/10 lessen. <i>.bezint eer ge begint, .zit niet op elkaars stoel, .betrek wie niet gemist kan worden, .weet wat je wilt kopen.</i>	Hoite Detmar (NZL)	'Zware' projectmanagers infraprojecten & bestuurders	09.02.12 22.03.12 27.04.12 24.05.12 28.06.12	Uitvoering
Verbetertraject IVV.	R. Venderbosch	Medewerkers Dienst IVV	2011/12	Loopt
Verbetertraject OGA	J.Hagendoorn	Medewerkers OGA	2011/12	Loopt.
Kennisdelen ruimtelijke sector	Christine Dekkers e.a.(OA)	(Ass) Project-managers Ontwikkelingsalliantie	Doorlopend.	Loopt
Opstellen boekje Kennisdelen omgevingsmanagement	IBA/PMB/IVV	Omgevingsmanagers	2012	Loopt

**Tegenspraak en reflectie
Activiteiten van LetOp**

Vraag	Aanpak (door)	Opdrachtgever	Wanneer	Fase
Voorzitten tegenspraak project 1012	nvt	Pierre van Rossum	15.12.11	Uitgevoerd
Vorm van tegenspraak project ZuidasDok	Gateway review, (Bureau Gateway)	Klaas de Boer	Vanaf 21 mei 2012	Voorbereiding
Vorm van tegenspraak project Verzelfstandiging Haven.	Gateway review, (HEC)	Hugo Fernandes Mendes	Mrt/april	Voorbereiding
Vorm van tegenspraak project Vernieuwing Zeesluis.	Dwarskijksessie (Let Op)	Wim Vlemmix	09.03.12	Afgerond
Decentralisatie AWBZ	RA sociaal, (PMB/SPA)			Afgerond
Kwaliteitsaanpak basisonderwijs (KBA),	RA sociaal en dwarskijksessie (nnb)	Michel Kanters, Kees Loef	n nb	Advies gegeven
Hervorming Jeugd domein	Dwarskijksessie (Let Op)	Michel Kanters	Nnb	Voorbereiding.
Vorm van tegenspraak proj. Amstelkwartier fase 2	Dwarskijksessie (LetOp)	Jeroen van Straten	n nb	Advies gegeven.
Vorm van tegenspraak	Dwarskijksessie	Cas van Eerden	Eind mei	Voorbe-

Gemeente Amsterdam

Programma LetOp/10 lessen

TransFM	(LetOp)			reiding.
Vorm van tegenspraak Hervorming AWBZ		Dienst Wonen, zorg en samenleven	2 april	Intake
Vorm van tegenspraak 'Werken naar vermogen'		Dienst Werk en Inkomen	april	Intake
Vorm van tegenspraak oprichting RUD		Reinout Woittiez, kwartiermaker RUD	april	Intake

**Tegenspraak en reflectie
Activiteiten door anderen**

Vraag	Aanpak (door)	Opdrachtgever	Wanneer	Fase
Amsys		dIVV	2010	Afgerond
Openingstijden stadhuis	Financiële audit (ACAM)	Henk de Jong	2011	Afgerond
Verbeteraanpak MPN	Procesaudit (ACAM)	Sjouke Vrijburg	2011	Afgerond
Evaluatie en invoering risicomangement	Procesaudit (ACAM)	Godfried Lambrinx,	2011	Afgerond
Coalitieproject 1012	Projectaudit (ACAM)	Rob Giebels	ACAM	Afgerond

'Extended family'

Dit werkdocument bevat een overzicht van alle mensen die een actieve bijdrage leveren of hebben geleverd aan het programma Let op/ 10 lessen. Zij leveren een bijdrage aan de cultuurverandering die met het programma wordt beoogd. Zij brengen expertise in en nemen ook weer wat 'mee terug naar huis'. Wij beschouwen hen als leden van de 'extended family' van Let op/ 10 lessen.

Onze opdrachtgevers

Naast de burgemeester als bestuurlijk opdrachtgever fungeert het Concern Management Team als ambtelijk opdrachtgever voor het programma Let op/ 10 lessen en voor deze de gemeentesecretaris.

Eberhard van der Laan	burgemeester en bestuurlijk opdrachtgever Let op/ 10 lessen
Henk de Jong	voorzitter CMT, gemeentesecretaris en ambtelijk opdrachtgever Let op/ 10 lessen
Johan Boomgaardt	lid CMT en CIO/ directeur Dienst ICT
Linda Brasz	lid CMT namens de stadsdelen
Jan Hagendoorn	lid CMT en directeur Ontwikkelingsbedrijf Gemeente Amsterdam
Eric ten Hulsen	lid CMT en directeur Dienst Werk en Inkomen
Jos Maessen	lid CMT en directeur Dienst Facilitair Management
Chesley Rach	lid CMT en waarnemend algemeen directeur
Vincent van Woerkom	lid CMT en CFO/ concerncontroller

Ons denkteam

Om denkkracht te organiseren, is het zogenaamde denkteam Let op/10 lessen gestart. Het denkteam komt ongeveer tweemaandelijks bijeen aan de hand van een aantal vragen die op dat moment relevant zijn in het proces. Elke keer wisselen er twee deelnemers door. Het Team Van Olst was de wegbereider van het programma Let op/ 10 lessen

voormalig deelnemers

Alexandra van Olst	directeur Ingenieursbureau Amsterdam, voorzitter team Van Olst
Henk van Veldhuizen	leerhuis ProjectManagementBureau en voormalig directeur Noord/Zuidlijn

huidige deelnemers (10 april 2012)

Henk de Jong	voorzitter CMT, gemeentesecretaris en ambtelijk opdrachtgever Let op/ 10 lessen
Judith van Dijk	bestuursadviseur bestuursdienst, directie stedelijke bestuursadvisering
Hoite Detmar	directeur omgeving Noord/Zuidlijn
Pieter Frijns	hoofd Bureau Gateway Gateway Review veranderingsmanagement
Jacqueline van de Sande	marketing- en communicatiemanager en directeur communicatiebureau Beaumont
Pauline Timman	manager project- en adviesbureau SPA (DMO) en lid Team van Olst
Fike van der Burght	sectorhoofd openbare ruimte stadsdeel Centrum, lid Team van Olst
Ruurd Priester	strategy director bij LBi Netherlands (Lost Boys international)

Lubbert Hakvoort	leerhuis ProjectManagementBureau en hoofddocent project- en procesmanagement Hogeschool Van Hall Larenstein
Marcel Veenswijk	hoogleraar Management van cultuurverandering aan de Vrije Universiteit, afdeling Cultuur, organisatie en management.

Onze dwarskijkers

Eén van de pijlers van het programma Let op is het organiseren van tegenspraak in projecten. Dat doen we bijvoorbeeld door dwarskijkteams te organiseren. Variërend per project worden strategische denkers aangezocht voor deze vorm van 'peer review'. Vaak Amsterdamse 'peers', soms ook van daarbuiten. Er waren al dwarskijkteams voor de projecten 1012 en nieuwe zeesluis. Op de rol staan: programma Kwaliteitsaanpak Basisonderwijs Amsterdam, Amstelkwartier tweede fase en programma Hervormingen Zorg voor de Jeugd.

Aan de dwarskijksessie 1012 deden mee

Klaas de Boer	directeur Dienst Zuidas
Anneke Eurelings	stadsdeelsecretaris stadsdeel Centrum
Ferry Houterman	consultant en oud-gemeenteraadslid
Paul van Voorst	programmacoördinator Ministerie van Veiligheid en Justitie
<i>in opdracht van</i>	
Pierre van Rossum	projectdirecteur 1012 en directeur ProjectManagementBureau
en Gijs Goossen (senior-manager), Nelleke Stelling (risicoanalist), Arjen Hoogeveen (programmamanager stadsdeel Centrum) en Anne Bijlmer (assistent projectmanager)	

Aan de dwarskijksessie nieuwe zeesluis deden mee

Robert Dijkmeester	zakelijk directeur Dienst Zuidas
Annius Hoonstra	adjunct-directeur Ontwikkelingsbedrijf Gemeente Amsterdam
Niels van Tent	directeur Dienst Werk en Inkomen
Ronald Venderbosch	directeur Dienst Infrastructuur, Verkeer en Vervoer
Martijn van Vliet	hoofd beleidsanalyse en onderzoek Dienst Economische Zaken
<i>in opdracht van</i>	
Wim Vlemmix	adjunct-directeur Haven Amsterdam
en Yvonne van 't Hoff (programmamanager), Annebel te Pas (assistent programmamanager)	

Onze gekwalificeerde Gateway reviewers

Een Gateway Review is een gecertificeerde manier van het organiseren van tegenspraak. Alleen een geaccrediteerde instelling mag een Gateway Review organiseren. De G4 werken daarom samen met het Ministerie van Binnenlandse Zaken/ Bureau Gateway voor de organisatie van gemeentelijke Gateway Reviews. Er zijn in 2010 en 2011 Gateway Reviews uitgevoerd voor de projecten: fusie stadsdelen en nieuwe werkwijze DWI, waarvoor 'peers' uit andere steden zijn ingeschakeld. Voor 2012 staan Gateway Reviews op de rol voor de projecten ZuidasDok en Verzelfstandiging Haven.

Gemeente Amsterdam

Programma LetOp/10 lessen

Uitgangspunt in de Gatewaymethodiek is dat alleen mensen die de Gatewaytraining hebben gevolgd kunnen deelnemen als reviewteamlid. De volgende 'Amsterdammers' volgden deze training en waren reviewlid voor projecten in andere steden als EOS/ ERP-systeem en huisvesting Leyweg (Den Haag), HOV/ tambaan, Stationsgebied en Walmuren (Utrecht) en Dienstverlening (Rotterdam) of voor andere projecten.

Manou Chen	programmamanager Dienst Werk en Inkomen
Pierre Elhorst	manager ACAM
Frank van Erkel	stadsdeelsecretaris stadsdeel Oost
Winfred Haase	adviseur ProjectManagementBureau/ Wibautgroep
Ivonne Jentink	teammanager stadsdeel West
Martine Koedijk	directeur ACAM
Frank Lelieveld	hoofd kunstwerken, Dienst Infrastructuur, Verkeer en Vervoer
Jos Maessen	directeur Dienst Facilitair Management
Alexandra van Olst	directeur Ingenieursbureau Amsterdam, lid Team van Olst
Mark Plekker	hoofdredacteur concernmedia, bestuursdienst, media en concerncommunicatie

Ons 'reservoir': helpers, strategische denkers voor denkteam en dwarskijkers

We zullen de kring van mensen die meedenken in het denkteam, die willen dwarskijken en die helpen voortdurend uitbreiden. Hieronder een verre van volledig overzicht van mensen die wij zullen benaderen en/ of die zich hebben opgegeven om mee te willen doen met het programma Let op/ 10 lessen.

Jiska Beelen	projectleider IBA en onderzocht optimaliseren opdrachtgeverschap GWW-sector
Jaap Boonstra	professor organization dynamics and change strategy bij Esade Business School Barcelona en Universiteit van Amsterdam en consultant
Hans Bossert	voormalig Hoogleraar public governance Nyenrode
Rudolf Cremer	communicatieadviseur KING (Kennis in het groot)
Dennis van Eeden	auditor bij ACAM en betrokken bij Regeling Risicovolle Projecten (RRP)
Rob Giebels	bestuursadviseur Bestuursdienst, betrokken bij RRP, lid Team van Olst
Joke Goedhart	stadsdeelsecretaris stadsdeel Nieuw West
Eric ten Hulsen	directeur Dienst Werk en Inkomen
Michel Kanters	directeur Dienst Maatschappelijk Ontwikkeling
Niko Koers	adjunct-directeur PMB, procesmanager dossier Wonen en lid Team van Olst
Michel van Gelder	assistent manager IBA, lid Team van Olst
Wido van Bergen	bestuursadviseur bestuursdienst, lid Team van Olst
Marc Uppelschoten	procesmanager Sociale Alliantie, lid Team van Olst
Virry Schaafsma	assistent manager, DIVV, lid Team van Olst
Joop Koppejan	professor of public administration, Erasmus universiteit Rotterdam, onderzoeker bij KING (Kennis in het groot)
Maarten Kranenveld	domeinmanager KING (Kennis in het groot)
Paul Menting	bestuursdienst Amsterdam, directie stedelijke bestuursadvisering
Caroline Metselaar	sectordirecteur stadsdeel Zuid
Sonja Pol	sectordirecteur Publiek, Welzijn en Economie, stadsdeel Centrum
Ton de Rijcke	projectmanager IBA en schreef scriptie over lessen NZ/lijn voor studie aan de Rijksprojectacademie

Gemeente Amsterdam

Programma LetOp/10 lessen

Welmoet Spreij	clustermanager ontwikkeling en programma's Dienst Wonen, Zorg en Samenleven
Ton Steens	planner PMB, inventarisatie Amsterdamse onderzoeksrapporten, lid team van Olst
Pieter Veen	projectmanager Het VeranderLab VU
Daniël Giltay Veth	inspirator, initiatiefnemer, adviseur in creatieve impulsen sociaal domein
Frans Solleveld	mede-oprichter Floating Office, innovatieprocessen, HNW, expertise en advies Rijk "lessen Betuweroute" (2000),

Onze risico analisten voor het sociale domein

Waar risicoanalyse in het fysieke domein al jaren breed wordt toegepast staat dit voor het sociale domein nog in de kinderschoenen. Daarom is een expertisegroepje opgericht met analisten die enige ervaring hebben opgedaan.

Bianca Huijzers	projectleider en risicoanalist in wording bij DMO/ SPA
Melger Seebregts	projectleider en risicoanalist in wording bij DMO/SPA
Wil Snel	projectleider en risicoanalist DMO/SPA
Margriet-Marie Govaart	manager en risicoanalist bij DMO/SPA
Pauline Timman	hoofd en risicoanalist bij DMO/SPA
Hans Meijer	planner en risicoanalist bij PMB
Nelleke Stelling	planner en risicoanalist bij PMB
Geertje Spinders	projectleider en risicoanalist bij IBA
Thomas Munster	projectleider en risicoanalist bij IBA
Anne Bijlmer	assistent projectmanager en risicoanalist bij PMB
Gerrit Jolink	projectmanager en risicoanalist bij PMB

Kennis delen: waar te vinden?

Er gebeurt heel veel aan kennisdeling. Hier een overzicht waar collegiale kennis te halen valt.

KING	www.kennisinhetgroot.nl King is een prachtig platform om met elkaar in contact te komen en te praten over complexe projecten. KING is een samenwerkingsprogramma van Rijkswaterstaat, ProRail en de gemeente Amsterdam en kan ondersteunen met verschillende instrumenten zoals consult, de KINGspiegel en KINGcrowd.
------	---

Inkoopraad	xxx
Tenderboard	
Kenniskring risicomanagement	
Kenniskring OntwikkelingsAlliantie	

Palet

Een overzicht van vormen van tegenspraak, reflectieve ontwikkeling en risicobewustzijn, de methoden en instrumenten. Dit is een levend document.

Instrumenten ter onderbouwing van rationele besluitvorming.

Instrument	Beschrijving	Wie	Kosten
Risicoanalyse (RA) fysieke domein	Bij een risicoanalyse worden bedreigingen benoemd en in kaart gebracht. Per bedreiging wordt gekeken hoe groot de kans is dat deze zich voordoet en als die zich voordoet, wat het schadelijk effect kan zijn. Op grond hiervan kunnen vooraf maatregelen worden genomen. Voor de fysieke sector wordt de methode Risman gehanteerd. Er is een gemeentelijke pool van risicoanalisten die bestaat uit hiertoe opgeleide medewerkers.	PMB, IBA, gemeentelijke pool risicoanalisten	Tarief analisten.
RA sociaal	De Risman methode is niet 1op1 geschikt voor het sociale domein. Er wordt een team geformeerd dat zich gaat specialiseren in risicoanalyses op maat voor het sociale domein. De RA sociaal.	DMO/SPA/PMB	Tarief analisten.
Maatschappelijke Kosten-Batenanalyse (MKBA)	Een Maatschappelijke Kosten-Batenanalyse geeft het rendement van een investering voor de gehele maatschappij weer. De kracht van de MKBA is het inzichtelijk maken van alle voor- en nadelen van een investering, waar die ook terecht komen. Alle effecten die ons welzijn beïnvloeden worden daarin meegenomen. MKBA's worden vaak toegepast op investeringen waar publiek geld mee gemoeid is. Binnen de gemeente heeft het IBA (nog meer?) zich gespecialiseerd in het opstellen van een MKBA. Dit kan ook extern worden ingekocht.	IBA, extern	Afhankelijk van omvang.
Audit	Audit is een onderzoek naar een proces of organisatie. Een audit is gericht op toetsing van de mate van projectbeheersing. Een check of het project voldoet aan de eisen die gesteld mogen	Auditoren: ACAM, extern.	Idem.

Instrument	Beschrijving	Wie	Kosten
	worden, zoals heldere bevoegdheden, governance, structuur, planning, risicoanalyses etc. Het doel is het verschaffen van (additionele) zekerheid aan de opdrachtgever of derden (maatschappelijk verkeer). Een procesaudit richt zich op het onderzoek naar de opzet en werking van beheersmaatregelen. Een financiële audit richt zich op de betrouwbaarheid van de verslaglegging. De uitvoerenden (auditors) zijn gespecialiseerde controleurs zoals accountants of kwaliteitsauditors. Bij een aantal diensten worden ook interne kwaliteitsaudits gehouden zoals bij het PMB, ... aanvullen.		
Second Opinion	Letterlijk: een tweede mening. Een Second Opinion is een check of de aannames, controles en berekeningen juist zijn uitgevoerd.	Extern.	

Tegenspraak en kritische reflectie

Instrument	Beschrijving	Wie	Kosten
KING atelier/spiegel	KING is een samenwerking tussen Prorail, Rijkswaterstaat en de gemeente Amsterdam met als doel kennis te delen bij complexe infrastructurele projecten. KING biedt verschillende werkvormen, waaronder het King Atelier. Doel is om voor complexe opgaven nieuwe oplossingen te zoeken, acceptatie te creëren en processen als in een snelkookpan in beweging te zetten. In te kopen bij: KING	KING	Afhankelijk van opzet.
Dwarskijken	Gemeentelijke 'pool' van strategisch denkers, die meedenken en dwarskijken. Gefaciliteerd vanuit het programma Let op. 'Peers' die de probleemeigenaar helpen zijn/ haar verantwoordelijkheid te nemen.	Team 'Let op'	Laag, eventueel zaal en tarief externen
Gateway Review	Een Gateway Review biedt opdrachtgevers ondersteuning bij de realisatie van Zakelijke doelen. De opdrachtgever krijgt een onafhankelijk perspectief op de kwesties waarmee het project of programmateam te maken heeft of kan krijgen. Het resultaat is een praktisch advies van collega's over wat er nog nodig is om het project	Ministerie van Binnenlandse Zaken, Bureau Gateway	€ 20.000

Gemeente Amsterdam

Programma LetOp/10 lessen

	<p>succesvoller uit te voeren. Er is een aantal Gateway types: starting gate, review en een health check.</p> <p>De methode is gecertificeerd en wordt extern uitgevoerd.</p>		
Challenge-traject	Methode te gebruiken als leertraject in organisaties. Toegepast bij IVV.	Extern.	

Leren van de lessen, kennisdelen

Instrument	Beschrijving	Wie	Kosten
Negatief brainstormen en Creative Problem Solving	<p>Professioneel verbreden in het proces op zoek naar nieuwe oplossingen. In een creatieve sessie wordt professioneel gedivergeerd in alle stadia van het proces wanneer dat nodig is. Divergeren zorgt ervoor dat je aan alles hebt gedacht voordat je begint met de volgende fase. Dit voorkomt dat in een (te) laat stadium iets boven komt. Zo kun je eerder bijsturen. Floating Office is gespecialiseerd in het extra oprekken van de divergentie en zorgt ook voor convergentie. www.floatingoffice.nl</p>	Floating Office	Ambtelijk tarief
Casusadoptie	Methode waar met betrokken partijen/organisaties aan de hand van een casus inzicht in en begrip voor elkaars belangen ontstaat.		
Werkatelier	<p>Werkateliers gaan uit van actiegericht leren. Het leren gebeurt op en in het werk door mensen die samenwerken en daarvan met elkaar leren. Het helpt om concrete opgaven in het werk beter te verrichten. Leren en problemen oplossen gaan gelijk op. Dit werkt motiverend en is gunstig om het leerproces diepgang te laten krijgen. Een werkatelier is mogelijk als mensen betrokken zijn en bereid om met en van elkaar te leren.</p>		
Twinning	<p>Dit heeft tot doel om door onderlinge samenwerking en kennisuitwisseling het leren tussen organisaties te bevorderen. Twinning lukt alleen als er noodzaak tot samenwerking is en partijen van elkaar weten wat de sterke en minder goed ontwikkelde kanten zijn. Het laten zien van zwakke kanten vereist vertrouwen tussen de partners. Je kan twinning toepassen bij afdelingen van verschillende diensten die in hun werk van elkaar afhankelijk zijn.</p>		

Kennis-
gemeenschap

Dit zijn specifieke leeromgevingen waarin mensen met eenzelfde professie hun vakkennis ontwikkelen, kennis delen en betekenis geven en ontlene aan hun werkpraktijken. Ze dragen bij aan cultuurontwikkeling door het uitwisselen van kennis en het delen daarvan. Dit kan bijvoorbeeld door Facebook te gebruiken. Het werkt dan simpel: je kunt een vraag snel bij vakgenoten uitzetten.

Collectief geheugen

Een overzicht van belangrijke (raads-) onderzoeken naar projecten en programma's , met 'lessons learned' die deel uit (moeten) maken van het collectieve Amsterdamse geheugen. We streven niet naar volledigheid, aanvullingen zijn welkom. Een document in ontwikkeling.

Onderzoeken				
Titel	Auteur	Inhoud	In opdracht van	Wanneer
Rapport van de commissie stadshuis/muziektheater	Commissie Herweijer	Onderzoek naar grote tijd- en budgetoverschrijding bij de bouw van het stadshuis/muziektheater.	Raadscommissie	18.05.88
Analyse met aanbevelingen .	Commissie Sorgdrager, door Kieft, Moor en Horvat.	De prijs van mobiliteit: bestuur, management en kostenbeheersing bij de NZ-lijn, 1 juni 2005) en de voortgangsrapportage van Faithful & Gould van dezelfde datum niet aanwezig.		01.06.05
Onderzoek naar aankoop Combinotram	Commissie Nijman	Onderzoek naar aanleiding van de onduidelijkheid over de risico's voor de gemeente bij de defecten van de nieuwe tram, de Combino.	Raadscommissie	Jan 2006
Gebroken hart. Hoofdrapport van de Onderzoekscommissie Bos en Lommerplein	Commissie De Boer	Onderzoek n.a.v. het (bijna) instorten van de parkeergarage (en gebouwen?) van het nieuwbouwcomplex Bos en Lommerplein.	Raadscommissie	15.01.07
Vermetel vertrouwen.	Commissie Ringeling	Onderzoek nav tijd- en budgetoverschrijdingen bij de bouw van de HR-verbrandingsinstallaties vuilverbranding (AVI- west)	Raadscommissie	Sep 2007
Bouwen aan verbinding.	Commissie Veerman	Advies van de onafhankelijke commissie Veerman over de toekomst van de Noord/Zuidlijn te Amsterdam.	Raadscommissie	02.06.09

Gemeente Amsterdam

Programma LetOp/10 lessen

Systeem in beeld		Amsterdamse jeugdzorg, operatie Frankenstein.	Wethouder Asscher	2008
De sociale pijler, ambities en praktijken van het grotestedenbeleid.		Onderzoek (proefschrift) naar de effectiviteit van de sociale pijler.	Sociaal en Cultureel Planbureau	2008
Er op of er onder.	Commissie Van der Zwan	Onderzoek naar het GVB.	??	??
Onderzoek naar het functioneren van het Vereveningsfonds	Commissie Wijntjes	Advies over een nieuw planeconomisch stelsel voor de ruimtelijke plannen	Raadscommissie	29.11.10
Amsys		dIVV		2010
Werk in uitvoering	Commissie Kottman	Extern onderzoek naar het opdrachtgeverschap bij grote infrastructurele projecten door de Dienst Infrastructuur, Verkeer en Vervoer van de gemeente Amsterdam.	Raadscommissie	27.01.11
Garantstelling muzikmakerscentrum MusiQ	Commissie Torn	Rapport van onderzoekscommissie van stadsdeel Oost naar het tot stand komen van de garantstelling door het stadsdeel.	Stadsdeel Oost	06.12.11
Inburgering				