

Nijkerkerbrug is proeftuin voor nieuwe manier van samenwerken

Van visie naar DOEN

Wat als we helemaal zelf een project mochten doen, en de spelregels opnieuw mochten uitvinden? Dat was het onderwerp van gesprek op een Utrechts terras, ergens in 2013. Een groepje jonghonden van Rijkswaterstaat dat, onder het genot van een biertje, met elkaar filosofeerde over de toekomst van infrastructurele projecten. En over samen een mooi werk maken voor de klant, zonder dikke ‘vechtcontracten’ tussen opdrachtgevers en aannemers, waar in de media toen zoveel over te doen was. “Zou dat niet gaaf zijn?” Aan het woord is Marlotte Koster, zij is namens Rijkswaterstaat projectmanager bij project DOEN en stond mede aan de wieg van deze primeur.

Project DOEN is uniek in zijn soort. Noem het een leerproject, bedoeld om de samenwerking tussen Rijkswaterstaat en marktpartijen, in dit geval Mourik en BESIX, te verbeteren. Met ruimte om af te wijken van bestaande regels en conventies, en met een gemeenschappelijk doel: eerlijk geld voor eerlijk werk en een klant die blij is met het eindresultaat. Klinkt vanzelfsprekend, maar dat is het lang niet altijd. En als de toenmalige directeur-

generaal van Rijkswaterstaat, Jan Hendrik Dronkers, zich niet sterk had gemaakt voor het experiment, dan was het er waarschijnlijk niet gekomen. Maar dat deed hij wel, en daarmee gaf hij de opdracht voor een nieuw soort samenwerking. Zijn stelling luidde: “Het contact is belangrijker dan het contract. Natuurlijk moeten er dingen geregeld worden, maar het gedrag en de cultuur, onderlinge gelijkwaardigheid, elkaar serieus nemen, goed denken aan elkaars belan-

gen, elkaar respecteren, dat dient voorop te staan.”

Van gedachtengoed naar aanbesteding

Marlotte Koster: “We moesten nog wel wachten op een geschikt project. Toen de Nijkerkerbrug zich aandiende, hebben we direct de markt benaderd om het gedachtengoed met ons uit te werken. Wij wilden namelijk niet eenzijdig beslissen hoe het anders moest, maar samen met de markt.” Na een brede marktconsultatie vormde zich een werkgroep van ongeveer een dozijn gelijkgestemde geesten, van Rijkswaterstaat en verschillende aannemers en ingenieursbureaus, die met elkaar verder nadachten over het ideale aanbestedingsproces voor de Nijkerkerbrug, volledig transparant en los van commerciële belangen. Projectmanager Jan-Co van den Doel van Mourik was een van de eersten die zich aansloot. “Gaandeweg selecteerde zich vanzelf een groep die écht wilde. We zagen allemaal: dit wordt de toekomst.”

Gezamenlijk assessment

Om er zeker van te zijn dat iedereen bij de aanbesteding dezelfde kansen had, deelde Rijkswaterstaat alle resultaten en overwegingen bij de totstandkoming van deze aanbesteding uitgebreid met de markt. Uiteindelijk meldden zich vijf-

ten partijen, waaronder Combinatie NU, bestaande uit Mourik en BESIX. Een van de bijzonderheden in deze aanbesteding was een assessment waaraan zowel het projectteam van de aannemers als dat van Rijkswaterstaat meededen. Marlotte Koster: “Mensen maken of breken de samenwerking. Daarom hebben we getest welke partijen de beste samenwerkingspartners zouden vormen voor dit project. Twynstra Gudde heeft het assessment ontwikkeld, begeleid en onafhankelijk beoordeeld met welke drie partijen we de volgende ronde in zouden gaan. De beoordeling vond plaats op basis van een aantal vooraf benoemde samenwerkingscompetenties.”

Klant beoordeelt mee

Na de voorlopige gunning, op basis van onder meer plannen van aanpak en analyse van klantbehoeftes, volgde weer een bijzondere stap. Ansel Velthof, namens Rijkswaterstaat contractmanager bij het project: “Vanaf dat moment hebben we definitief afscheid genomen van onze traditionele rollen en zijn we als één team gaan werken. Niet als BESIX, Mourik en Rijkswaterstaat, maar samen, als projectteam DOEN.” Let wel: op dat moment waren ontwerp, prijs en contract nog niet bepaald. “Die laatste stap hebben we met elkaar genomen”, zegt procesmanager Hugo Kruk van BESIX. De klant heeft een belangrijke stem gehad in deze fase. “We willen met dit project zo goed mogelijk invulling geven aan de behoeften van de klant.” Maar hoe kom

“WE HEBBEN AFSCHEID GENOMEN VAN ONZE TRADITIONELE ROLLEN EN ZIJN ALS ÉÉN TEAM GAAN WERKEN”

je daarachter? Door de klant een gezicht te geven. “We hebben veel om tafel gezeten met regisseur assetmanagement Jos Vermaas, als beheerder van de Nijkerkerbrug en vertegenwoordiger van de klant, maar ook met andere stakeholders. Die hebben we gevraagd: wat vind je nou echt belangrijk?” Minimale verkeershinder was zo’n punt. “Zo hebben we iteratief, samen met de klant de scope verfijnd en het ontwerp gemaakt.”

Eerlijk geld voor eerlijk werk

Voor de renovatie van de Nijkerkerbrug is geen standaard offerte gemaakt op basis van een programma van eisen, maar hebben de leden van het projectteam met elkaar de prijs bepaald, passend bij het ontwerp dat ze samen hadden gemaakt en op basis van afspraken over onder andere de risicoverdeling. Hier gold het principe: eerlijk geld voor eerlijk werk. Jan-Co van den Doel: “Het proces was volledig transparant. We hebben het met elkaar gehad over algemene kosten, reserveringen voor risico’s en zelfs over de winstmarge. Kostendeskundigen van beide kanten hebben vervolgens samen een calculatie gemaakt en zo is er een betrouwbare prijs gekomen waarvan iedereen precies weet wat ervoor geleverd wordt.”

Klant wordt er beter van

In de praktijk werkt het projectteam ook als één team. Ansel Velthof: “Kleuren tellen hier niet, we verdelen het werk op basis van expertise; of je er goed in bent, of je het leuk vindt en of je er tijd voor hebt.” Hij, Marlotte Koster en andere collega’s van Rijkswaterstaat zijn inhoudelijk veel meer betrokken dan normaal en dat is een groot voordeel. “Nu kunnen we sturen op basis van de werkelijke situatie, in plaats van op papier.” En zo zijn er meer tastbare resultaten. “We hebben de scope vooraf echt samen doorleefd”, zegt Jan-Co van den Doel. “Daardoor zijn er minder wijzigingen en discussies dan normaal. En als ze er al zijn, lossen we ze veel sneller op.” Het allerbelangrijkst is natuurlijk dat onderaan de streep de klant er beter van wordt. En dat is het geval, stelt Marlotte Koster: “Dit proces heeft ervoor gezorgd dat wij ons hebben kunnen focussen op slimme oplossingen, bedacht door vakmensen. Bijvoorbeeld: het is mogelijk gemaakt om de brug vanaf de onderkant te renoveren, zodat er minimale hinder is voor het verkeer. Dat is voor onze klant en voor de omgeving erg belangrijk. Samen zie je dit soort mogelijkheden die op papier niet kunnen ontstaan”.

Leren en delen

De renovatie van de Nijkerkerbrug is een leerproces voor alle betrokkenen, maar ook een case die laat zien dat samenwerking anders kan, en misschien ook wel moet. Interesse is er genoeg, want minimaal iedere week staat een van de projectleden wel ergens in Nederland op het podium om te vertellen over project DOEN en de geleerde lessen, of om collega’s in het land te adviseren over nieuwe samenwerkingsvormen. ■

Meer informatie:

Ook interesse in DOEN? Kijk op www.projectdoen.nu of www.mourik.com en zoek op Nijkerkerbrug.

V.l.n.r.: Ansel Velthof, Jan-Co van den Doel, Marlotte Koster en Hugo Kruk.

