



A2 | 2X5 = 2010

**Rapportage evaluatie
uitvoeringsfase A2
Holendrecht-Oudenrijn**
Lerend Evalueren

**Rapportage evaluatie uitvoeringsfase
A2 Holendrecht-Oudenrijn:
Lerend Evalueren in opdracht van
Rijkswaterstaat i.s.m. Boskalis, Besix,
Dura Vermeer, KWS, Mourik,
Van Hattum en Blankevoort en Vialis.**

Uitgevoerd en geschreven door:
*Ton Huijzer, Sebastiaan Aalst, Vera Maliepaard en
Stijn Ouwehand van RnR group te Maarn.
December 2010*

A2 | 2X5 = 2010



Rijkswaterstaat
Ministerie van Infrastructuur en Milieu

Van Hattum en Blankevoort

KWS



Boskalis



BESIX



Vialis



DURA VERMEER

Inhoudsopgave

1.0	MANAGEMENTSAMENVATTING	04
2.0	INLEIDING	06
3.0	METHODE	010
3.1	Methodische uitgangspunten	011
3.2	De praktische uitvoering	012
4.0	OPBRENGSTEN	016
4.1	Samenwerken en jezelf	018
4.1.1	Het anders durven doen	019
4.1.2	Vertrouwen	021
4.2	Samenwerken en de ander	022
4.2.1	Integraal Project Management	023
4.2.2	Samen leren in investereren	024
4.2.3	Bureaucratie	025
4.2.4	Functioneel escaleren	026
4.2.5	Prijsvorming	027
4.2.6	Tunnel	029
4.3	Samenwerken en de omgeving	030
4.3.1	Omgevingsmanagement	031
4.4	Samenwerken en het contract	034
4.4.1	De relatie tussen contractvorm en samenwerken	035
4.4.2	Het Convenant A2 en de versnellingsbrief	036
4.4.3	Realiseer je contract of project?	038
5.0	CONCLUSIE	040
6.0	TOEPASSING EN COMMUNICATIE	044
6.1	Persoonlijk + Organisatie	045
6.2	Organisatie + Systeem	046
6.3	Persoonlijk + Organisatie + Systeem	047
7.0	REFLECTIE	048
7.1	Reflectie op de methode	049
7.2	Theoretische reflecties	050
7.3	Zelfevaluatie	051
	Bijlage Communicatie	056

1.0

Management samenvatting

Met het Convenant A2 is vorm gegeven aan de ambitie om samen sneller en slimmer files aan te pakken en daarvan te leren voor de toekomst. Opnieuw leren samenwerken werd het leidmotief. De focus van deze evaluatie heeft gelegen op de wijze waarop is samengewerkt door de betrokken partijen tijdens de uitvoeringsfase van de wegverbreding van de A2 tussen Holendrecht en Oudennij. In deze samenvatting brengen wij verslag uit van de belangrijkste conclusies en aanbevelingen.

Deze rapportage is opgeleverd aan het Convenantteam en vormt de weerslag van in totaal 5 sessies met 16 deelnemers van Rijkswaterstaat en opdrachtnemende partijen, zoals opgetekend door de begeleiders van RnR group. Daarmee vertegenwoordigt het niet noodzakelijk het standpunt van het Convenantteam. Voor uitgebreide toelichting en verantwoording verwijzen wij naar hoofdstuk 3 van dit rapport.

2005  2010

→ Houding en gedrag zijn essentieel om een open cultuur te creëren waarin kan worden samengewerkt en geëxperimenteerd ten behoeve van de innovaties die nodig zijn om het project te versnellen.

→ Samenwerken is een vak dat in essentie neer komt op het ontwikkelen van wederkerige relaties en het vermogen om te sturen op deze relaties. Focussen, verbinden en communiceren, vormen de cruciale vaardigheden die daarbij nodig zijn.

→ Bij samenwerking gaat het om het construeren van een gedeeld beeld van het doel en het belang van het project. Het gaat erom dat met elkaar te definiëren, zodat er een gedeeld referentiekader ontstaat waaraan veranderende omstandigheden kunnen worden getoetst. Vaak ontbreekt dit omdat er te snel wordt ingezoomd op de technisch-inhoudelijke details en procedurele kwesties.

→ De rode draad die door alle onderwerpen heen loopt is dat de deelnemers veel meer behoefte hebben aan inzicht in het proces van samenwerken dan aan kennis van de inhoud en de procedures.

→ Woorden als vertrouwen, aan durven spreken, respect, transparantie hebben de boventoon gevoerd in deze evaluatie van de samenwerking. Op zich is dat al opmerkelijk aangezien de bouw van oudsher ingericht is op posities die contractueel worden beschreven en afgebakend. In het taalgebruik -en daarmee in het denken- zien we nu een ontwikkeling naar meer relationele aspecten.

→ Het convenant is binnen de verschillende contracten anders opgepakt,

maar heeft in de uitvoeringsfase van het project een beperkte rol gespeeld. De inhoudelijke ambities hebben de 'werkvloer' veelal niet bereikt. Daarvoor heeft het aan regie ontbroken.

→ De versnellingsbrief heeft impact gehad en is op een deel van het traject Holendrecht - Oudennij opgepakt en succesvol ingezet om de samenwerking te stroomlijnen en te versnellen.

→ We hebben gezien dat te lang vasthouden aan de letter van het contract de samenwerking onder druk kan zetten omdat de basis van een contract en de basis van samenwerking wezenlijk verschillend zijn. Bij contracten gaat het om procedures, bij samenwerken om het proces tussen mensen. Het gaat dan respectievelijk over verantwoording en verantwoordelijkheid.

'Ik wil niet oppervlakkig samenwerken.'

→ De contractvorm mag nooit als excuus worden gebruikt om niet samen te werken. Daarvoor is het wel nodig om actief vorm te geven aan het werkzame systeem, naast de verantwoordingsstructuur van het contract.

→ Binnen een aantal van de gehanteerde contractvormen is een groot deel van de verantwoordelijkheid voor het 'managen' van de omgeving bij de opdrachtnemer komen te liggen. In praktijk is gebleken dat zij daar niet altijd toe uitgerust zijn, vanuit onbekendheid met het invullen van deze rol, of eerder gemaakte afspraken uit het voortraject.

→ Het verdient de aanbeveling om opnieuw te kijken welke verantwoordelijkheden ten aanzien van de omgeving bij de opdrachtnemers kunnen worden gelegd. De uitdaging is dat hier werkende 'driehoeken' gaan ontstaan tussen opdrachtgevers, opdrachtnemers en omgevingspartijen die directer communiceren.

→ Als de inzichten verschillen, of als mijlpalen niet worden gehaald en problemen onder het tapijt worden geschoven, dan kan functioneel escaleren een oplossing zijn. Het conflict of het ongemak op een hoger niveau te berde brengen zorgt er voor dat de leidinggevenden het met elkaar gaan oplossen en een gezamenlijk standpunt bepalen. Voor projecten met meerdere partijen wordt het nut van een escalatieteam gezien, waarin elke partij is vertegenwoordigd.


→ Positioneel gedrag (denken in functies en taken vanuit een hiërarchische grondhouding) moet worden omgezet in transactioneel gedrag (denken in rollen en verantwoordelijkheden vanuit een gelijkwaardige grondhouding). Met als belangrijkste verschil dat rollen en verantwoordelijkheden veel minder statisch zijn, maar kunnen veranderen naar gelang de omstandigheden daar om vragen.

Bovenstaande inzichten zijn ontwikkeld door de deelnemers aan deze evaluatie. Ze laten zien dat het stappen zijn die op dit moment worden gezet. De aanbevelingen uit deze evaluatie bieden praktische handvatten om in toekomstige projecten nog een aantal stappen extra te zetten richting de vakbekwaamheid die nodig is om succesvol samen te werken.

2.0

Inleiding

In deze rapportage doen wij verslag van de bevindingen die zijn opgedaan tijdens de evaluatie van de uitvoeringsfase van de A2 op het tracé Holendrecht-Ouderrijn. Wij staan hier voor alle deelnemers aan de evaluatie en de begeleiders. Samen hebben wij invulling gegeven aan een van de hoofddoelstellingen van het Convenant A2: leren van de ervaringen die zijn opgedaan.

2005  2010

Achtergrond

In 2005 stelden Rijkswaterstaat, Bouwend Nederland, NLingenieurs (voorheen ONRI) en PSIBouw vast dat de oorspronkelijke planning om de wegverbreding naar 2x5 rijstroken in 2017 te realiseren maatschappelijk niet meer houdbaar was, omdat dit wegvak al lange tijd in de top staat van de lijst met duurste files van Nederland (Convenant A2, 2005). Er werd een convenant gesloten om vorm te geven aan de ambitie om samen sneller en slimmer files aan te pakken en daarvan te leren voor de toekomst. Opnieuw leren samenwerken werd het leidmotief. Dit heeft geleid tot de inzet van tal van niet-technische oplossingen, zoals andere vormen van aanbesteden, no-claim verklaringen voor aannemers, assessments om effectieve teams samen te stellen, allianties waarbij Rijkswaterstaat en aannemers het risico delen etcetera, met als resultaat dat de 2x5 rijstroken er al in 2010 liggen.

‘De alliantie dwong ons te experimenteren.’

Daarmee is een belangrijk deel van de doelstelling behaald. In ieder geval voor wat betreft het sneller en slimmer aanpakken van files. Maar hoe kan hiervan geleerd worden voor toekomstige projecten? Meer specifiek: hoe leer je (opnieuw) samen te werken nu en in de toekomst? Er zijn tal van initiatieven genomen om de lessen die kunnen worden geleerd van dit project inzichtelijk en overdraagbaar te maken. Voorbeelden daarvan zijn het boek ‘Leren van de A2’ en de spelsimulatie ‘A2 polsstok voor de toekomst’. Een ander instrument om lering te kunnen trekken uit het project is aan de hand van een evaluatie. Toch bleek uit gesprekken met betrokkenen dat de evaluaties die tot op heden zijn uitgevoerd (o.a. van de contracteringsfase) vanuit een leerperspectief nog niet tot de gewenste resultaten hebben geleid. Vandaar dat er behoefte bestond om de uitvoeringsfase op een andere manier te evalueren.

‘We zijn met onze bagage in hun wereld gestapt.’

Opzet

Tegen deze achtergrond is er besloten om het thema ‘samenwerken’ centraal te stellen binnen de evaluatie en te kiezen voor een opzet waarbij de evaluatie wordt ingericht als een leerproces. Dat betekent dat we niet de informatiebehoefte van de opdrachtgever of het management van de bouwbedrijven centraal hebben gesteld, maar de ervaringen van alle direct betrokkenen bij de uitvoeringsfase. Samen met hen hebben we de onderwerpen en de criteria van de evaluatie vastgesteld om er zeker van te zijn dat deze voor hen voldoende relevantie bezitten om met elkaar op te ontwikkelen en daar van te leren.

Deelnemers

Omdat samenwerking een abstract begrip blijft als je er niet vanuit de dagelijkse praktijk naar kijkt hebben we geëvalueerd met direct betrokkenen van de zijde van zowel de opdrachtgever als de opdrachtnemers. Vanuit Rijkswaterstaat hebben zeven personen deelgenomen. Hun functies waren onder andere die van omgevingsmanager, technisch manager en contract-manager. Vanuit de bouwondernemingen hebben negen personen deelgenomen. Hun functies varieerden van hoofd bedrijfsbureau, contractmanager, projectleider tot discipline-leider. Niet alle partijen waren vertegenwoordigd. Vanwege de problematiek bij de tunneltechnische installatie heeft de installateur afgezien van deelname.

Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk leest u meer over de gekozen aanpak. In hoofdstuk 4 treft u een verslag aan van alle opbrengsten van de evaluatie. In de conclusie (hoofdstuk 5) trekken wij daar de belangrijkste rode draden uit. In het hoofdstuk ‘toepassing en communicatie’ (hoofdstuk 6) gaan we in op de vraag hoe we de leeropbrengsten verder kunnen brengen. We sluiten de rapportage af met een aantal reflecties op het evaluatieproces (hoofdstuk 7).

Tenslotte, willen wij als ‘begeleiders’ alle deelnemers danken voor hun inzet en de inzichten die ze met elkaar hebben willen delen en ontwikkelen en de prettige samenwerking!

3.0

Methode

In onderstaande paragrafen gaan wij in op de methodische aanpak die wij hebben gekozen voor de evaluatie. We bespreken hier achtereenvolgens de uitgangspunten van de methode en de praktische uitvoering.

2005  2010


3.1 Methodische uitgangspunten

Qua opzet hebben we gekozen voor een lerende evaluatie, die kan worden gerekend tot de categorie vierde-generatie-evaluaties. Daarmee hebben wij het accent gelegd op de ervaringen van de betrokkenen. Dit in tegenstelling tot een eerste-, tweede- of derde-generatie-evaluatie, waarbij het accent ligt op respectievelijk meten, beschrijven en beoordelen. Bij de meeste evaluaties worden de evaluatiecriteria vastgesteld door de onderzoekers in samenspraak met de opdrachtgever. Het belangrijkste kenmerk van de lerende evaluatie is dat de deelnemers zelf de evaluatiecriteria vaststellen. Het voordeel daarvan is dat er niet wordt geëvalueerd wat voor de 'buitenwacht' interessant en relevant is, maar dat die punten aan de orde komen die vanuit de praktijk het meest relevant zijn gebleken. Wij hebben ons daarbij gericht op de samenwerking binnen de uitvoeringsfase. Om die reden hebben wij de deelnemers uitgedaagd om met elkaar in gesprek te gaan over die punten die zij binnen de samenwerking als het meest cruciaal hebben ervaren. Ervaringen van de één kunnen volledig anders zijn beleefd door een ander. Juist in deze verschillen zit de leerervaring. Wat maakt nu dat we verschillend kijken naar eenzelfde situatie? Een belangrijk resultaat van dit evaluatietraject is het inzicht en de vaardigheid om vanuit verschillende perspectieven te kijken naar een situatie, zodat vervolgens effectiever kan worden gehandeld.

3.2

De praktische uitvoering

We zijn de evaluatie gestart met twee groepen, van respectievelijk opdrachtgevers en opdrachtnemers. Daaruit zijn per onderwerp verschillende beelden naar voren gekomen, die beide groepen aan elkaar hebben gepresenteerd. Op die manier is een constructieve dialoog tot stand gebracht over de manier waarop er binnen de uitvoeringsfase van de A2 is samengewerkt en hoe deze samenwerking binnen toekomstige projecten kan worden verbeterd.

2005  2010

RIJKSWATERSTAAT		BOUWERS	
Ruud Keijbets	<i>Coördinatie voor Evaluatie A2.0</i>	Michiel Buijs	<i>Dura Vermeer</i>
Rudy Klunder	<i>Omgeving HGL</i>	Rob Stender	<i>Dura Vermeer</i>
Kirsten van Zalinge	<i>Omgeving HOMA, HASP en DODO</i>	Rob Nieuwstad	<i>Besix</i>
Fre Bergeman	<i>Techniek HOMA, HASP en DODO</i>	Theo Bloemsma	<i>Mourik/TN</i>
Bart van de Roest	<i>Contract HGL</i>	Frank Stikkel	<i>Boskalis/HOMA</i>
Marco Heres	<i>Projectbeheersing HOMA, HASP en DODO</i>	Joost Bos	<i>KWS/HOMA</i>
Gerard van der Heijden	<i>Contract HASP</i>	Melanie Nissink	<i>TN/Alliantie A2 Hooggelegen</i>
		Willem Verstraaten	<i>KWS/TN</i>
		Eddy van Haastregt	<i>Van Hattum en Blankevoort Alliantie A2 Hooggelegen</i>

Begeleiding

Vanuit Rijkswaterstaat, de opdrachtgevers, heeft Ruud Keijbets ondersteund en vanuit de groep opdrachtnemers Eddy van Haastregt (Van Hattum en Blankevoort). De bijeenkomsten zijn begeleid door Ton Huijzer, Vera Maliepaard en Sebastiaan Aalst en tijdens de laatste sessie ook door Stijn Ouweland, van adviesbureau PnR group. Het team is zo samengesteld dat inhoudelijke kennis en betrokkenheid werd gecombineerd met methodische kennis over lerend evalueren.

Opzet bijeenkomsten

Elke groep is drie keer bijeen gekomen in de periode van maart 2010 tot juli 2010. In de startbijeenkomst is het begrip 'samenwerken' verkend aan de hand van de eerste associaties met het woord. Daarna zijn belangrijke momenten in het project, waarbij deze samenwerking een rol speelde, naar boven gehaald en besproken.

De tweede bijeenkomst bestond vooral uit verdiepen op deze momenten met persoonlijke voorbeelden. Er is doorgevraagd naar succesfactoren, zodat alles wat een goede samenwerking heeft gestimuleerd gedeeld werd. Door naar elkaar te luisteren werd duidelijk hoe verschillend een ieder naar bepaalde situaties kijkt en hoe er over de eigen praktijk gepraat wordt.

In de derde bijeenkomst zijn de belangrijkste thema's verzameld die men met de andere groep wilde bespreken. De persoonlijke voorbeelden zijn generiek gemaakt. Een aantal thema's overlapt elkaar, een aantal thema's kwamen alleen in één groep aan bod. Ook hebben we de thema's kernachtig verwoord zodat duidelijk werd waar het voor de groep om ging. Na de drie sessies is een gezamenlijke sessie gepland na de zomer, op 29 september. In deze sessie zijn de thema's verdeeld over de begeleiders Ton, Sebastiaan en Vera. De deelnemers konden zelf kiezen over welke thema's ze wilden praten. Zo ontstonden vier rondes met drie groepjes per ronde. In totaal zijn dus 12 thema's besproken en geanalyseerd.

Elk groepje heeft een gewenst resultaat geformuleerd met betrekking tot zijn thema, bedacht wat er voor nodig is om daar te komen en op basis daarvan een aantal aanbevelingen geformuleerd op het niveau van de persoon, de organisatie en het systeem. Aan het eind van de dag is nagedacht over de verspreiding van de geleerde lessen en aanbevelingen. De oogst van alle bijeenkomsten tot nu toe staat in dit document en wordt later nog op een andere toegankelijke manier ontsloten. Bijvoorbeeld in een aantal korte filmpjes. Er komt nog een vervolg voor de verdere verspreiding.



4.0 Opbrengsten

Het overkoepelende thema van de evaluatie was 'samenwerken'. Daarbinnen zijn door de deelnemers een aantal cruciale onderwerpen en aspecten onderscheiden. We hebben die ingedeeld in vier categorieën: samenwerken in relatie tot jezelf, de ander, de omgeving en het contract.

2005 |  | 2010

Samenwerken en jezelf

- Het anders durven doen
- Vertrouwen

Samenwerken en de ander

- Integraal Project Management
- Samen investeren in leren
- Bureaucratie
- Functioneel escaleren
- Prijsvorming
- Tunnel

Samenwerken en omgeving

- Omgevingsmanagement

Samenwerken en contract

- De relatie tussen contractvormen samenwerken
- Realiseer je contract of project?
- Convenant A2 en de versnellingsbrief

In onderstaande paragrafen zullen deze een voor een worden behandeld. We volgen daarbij steeds het onderstaande stamien:

1. Wat is de vraag?
2. Waarom is dat belangrijk?
3. Wat is het doel?
4. Wat is de analyse?
5. Wat zijn de aanbevelingen?

4.1

Samenwerken en jezelf

Op een succesvolle manier samenwerken vraagt iets van alle betrokkenen. Te vaak blijven we te lang naar elkaar kijken. De onderwerpen die hier volgen gaan in op de vraag wat je zelf kunt doen om van samenwerken een succes te maken.

2005 |  | 2010

4.1.1 Het anders durven doen

Vraag. Durft men dingen echt anders te doen als het nodig is voor het resultaat van het project? Ook wanneer het buiten de taak valt? **Waarom is dat belangrijk?** Van tevoren wordt veel vastgelegd in contracten en procedures. Later kan door voortschrijdend inzicht ontdekt worden dat een beter resultaat kan worden bereikt als een paar dingen anders worden gedaan. Voor het project is dit dan van belang, maar door de regel in het contract voel je je belemmerd. **Doel.** Verantwoordelijkheid nemen voor het gezamenlijke doel van het project. **Analyse.** Het convenant heeft voor ruimte gezorgd om dingen anders te durven doen. Alleen, dit convenant was van niemand, waardoor niet iedereen die ruimte heeft gebruikt. Daarbij komt dat het functioneel specificeren, zoals gebeurt in contracten, is doorgeslagen. Er wordt geen ruimte meer gevoeld om het anders te doen. En dan is het erg verleidelijk om het systeem de schuld te geven. Iemand moet echter opstaan en dit systeem doorbreken. Lef tonen en laten zien dat het slimmer kan.

AANBEVELINGEN.

- **Toon lef.** Durf aan te snijden wat je ziet gebeuren en scherp te stellen waar het over gaat. Ga spanning niet uit de weg, maar beschouw deze als kans om tot vernieuwing te komen. Wrijving geeft glans.
- **Wees kwetsbaar.** Geef openheid over zaken waar je onzeker over bent. Op die manier stel je anderen in staat om mee te denken en te ondersteunen. Daarnaast maak je het makkelijker voor anderen om dat ook te doen.
- **Geef vertrouwen.** Neem dit als uitgangspunt. Stel het aan de orde als het afneemt.
- **Fouten maken is menselijk,** maar worden desondanks vaak afgestraft. Draag zelf bij aan een andere cultuur door fouten van anderen te accepteren en te onderzoeken. Op die manier wordt er meer geleerd en laat je zien dat je in de relatie wil investeren.
- **Ga uit van het zelfsturende vermogen** van medewerkers en ondersteun dat met een coachende benadering.
- **Neem regie op het gezamenlijke doel.** Bijvoorbeeld door een raad van deskundigen te installeren of een convenant als leidraad te nemen.

‘Ik geloof niet dat er iets is wat we *niet* willen laten zien.’

4.1.2 Vertrouwen

Vraag: welk gedrag is er nodig om vertrouwen op te bouwen en vast te houden? **Waarom belangrijk?** Vertrouwen speelt een grote rol in ons dagelijks leven. Het is ook vaak de sleutel tot succes in samenwerking. Waar mensen elkaar vertrouwen hebben zij minder formele afspraken nodig. Dat is doelmatiger en werkt vaak ook sneller. Ook vinden mensen die elkaar vertrouwen vaak betere oplossingen voor gezamenlijke problemen. Waar mensen elkaar vertrouwen staan zij vaak meer open om van elkaar te leren of gezamenlijk te leren en te veranderen. Zij delen meer informatie, accepteren meer van elkaar en zijn beter in staat om onderlinge conflicten op te lossen. Dit zijn allemaal kwaliteiten die hard nodig zijn in de steeds complexer wordende bouwopgaven die vaak gepaard gaan met allerlei onzekerheden. **Doel.** Onderzoeken hoe je vertrouwen kunt opbouwen en vasthouden. **Analyse.** We produceren stapels papier om vertrouwen te ‘organiseren’. Er is weinig vrijheid. Durven we elkaar wel te vertrouwen? Gunning op laagste prijs helpt niet om vertrouwen op te bouwen. Vertrouwen regel je niet door regels te maken. Vertrouwen moet er in aanvang in zekere mate aanwezig zijn. Dan kan er verder gebouwd worden. We hebben het vaak over vertrouwen versus wantrouwen, maar in praktijk blijkt er vaak veeleer sprake te zijn van een gebrek aan vertrouwen. Met als belangrijkste verschil dat het bij de laatste niet gaat over een vooronderstelde negatieve intentie van de ander, maar om zorgen over de kennis of competenties van de ander. Daar kun je dus ondersteuning op organiseren!

AANBEVELINGEN.

- **Neem onvoorwaardelijk** vertrouwen als uitgangspunt. Durf naief te zijn!
- **Wanneer jij je benadeeld voelt**, stel dan niet direct de intentie van de ander ter discussie, maar maak duidelijk waar jouw teleurstelling vandaan komt en wat jouw belangen zijn.
- **Werk vanaf het begin** van het project met een escalatieteam, zodat eventuele conflicten over belangen de relaties op de werkvloer niet onnodig hoeven te schaden.
- **Maak afspraken met elkaar**, volgens welke principes je met elkaar wil gaan samenwerken en wat de consequenties zijn als niet iedereen zich aan deze principes houdt.
- **Maak gebruik van** PSU's en PFU's bij de start en de loop van het project. Dat helpt om vanaf het begin al een persoonlijke relatie te ontwikkelen en daarmee het vertrouwen in elkaar.

4.2

Samenwerken en de ander

Om succesvol samen te werken moet je weten hoe jij je tot de ander(en) verhoudt. Wat je van elkaar kunt verwachten. Hoe de rollen en verantwoordelijkheden zijn gedefinieerd. De onderwerpen die volgen gaan steeds over de vraag hoe je dat met elkaar doet.

2005 |  | 2010

4.2.1 Integraal Project Management

Vraag. Wat heeft men van de zijde van de opdrachtnemers gemerkt van de invoering van het Integraal Project Management door Rijkswaterstaat? Wordt IPM beschouwd als verbetering in de samenwerking?

Waarom belangrijk? Aangezien er binnen IPM met andere rollen wordt gewerkt, heeft dat mogelijk ook consequenties gehad voor de organisatie van het werk bij de opdrachtnemers. Het is belangrijk daar meer zicht op te hebben. **Doel.** Over het doel van IPM blijkt onduidelijkheid te bestaan. Het zou zijn ingevoerd in het streven naar beheersbaarheid, rechtmatigheid en aantoonbaarheid. Daarnaast wordt genoemd dat IPM zou zijn ingevoerd met als doel verschillende invalshoeken – contract, omgeving, techniek en project-beheersing – afzonderlijk te benoemen, zodat je de verschillen explicieter kunnen worden gemaakt en uitgediept. In beide gevallen wordt IPM beschouwd als een belangrijk hulpmiddel om dat te realiseren.

Analyse. Naast de verschillende beelden over het doel van IPM, hebben we te maken met twee verschillende ordeningen (verschillende manieren van organiseren) die volgen uit de verschillende rollen die Rijkswaterstaat en aannemers bezetten binnen het systeem; enerzijds de verantwoordingsordering (Rijkswaterstaat) en anderzijds de ordening naar tijd en geld (aannemers). We zien dat de opdrachtnemers nauwelijks bekend zijn met IPM, maar toch hun weg weten te vinden. Kortom, dat zij er zowel geen hinder van ondervinden als profijt van hebben. Over het algemeen hebben zij geen zicht op de IPM-rollen zoals die door Rijkswaterstaat bedoeld zijn. In de communicatie daarover is dus nog winst te behalen.

AANBEVELINGEN.

- **Informeert de opdrachtnemers** over de achtergrond van het IPM model. Zorg dat zij begrijpen waar het RWS om is begonnen en blijf in contact met de opdrachtnemers over de praktische toepassing van de IPM-rollen.
- **Ga in gesprek met de opdrachtnemers** om na te gaan of, en zo ja op welke manier het voor hen aantrekkelijk kan maken om volgens deze systematiek te werken.

‘Controle: nee. In controle zijn: ja.’

4.2.2 Samen investeren in leren

Vraag: hoe creëer je ruimte met elkaar om te leren zodat je tot betere prestaties en meer plezier in je werk kunt komen? **Waarom is dat belangrijk?** Vernieuwing, innovatie, verandering en verbetering gaat gepaard met experimenteren. Door dingen uit te proberen kun je vervolgens leren van fouten en leren van successen. **Doel.** Ruimte creëren om te leren. **Analyse.** Leren van elkaar blijft belangrijk, in elk project weer. In elk project zijn er sleutelmomenten die bepalen of iets een succes wordt of niet. Als er binnen planning en budget gepresteerd moet worden is op zulke momenten de spanning groot. Als je echter een leeromgeving creëert waarin in openheid wordt gesproken over kansen en risico's, kun je al werkende weg leren van elkaar én voel je ruimte om te experimenteren. Ook kunnen de lessen gedeeld worden. Belangrijke voorwaarden voor ruimte om te leren zijn: flexibele mensen, die los kunnen laten waar nodig, respect voor elkaar hebben en die een gezamenlijke verantwoordelijkheid dragen. Ruimte om te leren ontstaat niet vanzelf in een afhankelijk OG-ON relatie, maar moet bewust gecreëerd worden, met elkaar!

AANBEVELINGEN.

- **Als je zelf ruimte wilt** om te leren, wees dan ook flexibel als anderen fouten maken.
- **Neem de ruimte** en maak duidelijk waarom je dat doet!
- **Ga bij elkaar** in de keet werken, dit zorgt letterlijk voor meer contact en daardoor een betere verstandhouding.
- **Creëer samen** aan de voorkant van een project ruimte om te leren.
- **Organiseer** een overkoepelend overleg waarin vertegenwoordigers zitten van de verschillende betrokken organisaties.

4.2.3 Bureaucratie

Vraag: Hoe kunnen we gebruik maken van de voordelen van bureaucratie en de nadelen hanteerbaar maken? **Waarom is dat belangrijk?** De overheid wil haar taak op een verantwoorde manier uitvoeren en gebruikt procedures om dit te waarborgen. Het nadeel van deze bureaucratische werkwijze is dat er vaak rationeel en onpersoonlijk wordt gewerkt. Daarnaast kost deze vorm van organiseren vaak veel tijd wat voor opdrachtnemers lange wachttijden oplevert. Dit vraag is of en hoe dit anders zou kunnen? **Doel.** Efficiënter werken, vanuit begrip voor elkaars belangen. **Analyse.** Als een opdrachtnemer een wijzigingsvoorstel indient wordt er soms weken lang aan gewerkt door RWS. Allerlei afdelingen hebben er iets over te zeggen, waardoor een voorstel van tafel naar tafel gaat. De projectmanager is de regie over het voorstel dan kwijt. Ondertussen weet de opdrachtnemer niet waar hij aan toe is, terwijl elke dag in feite telt. Na een aantal weken komt er een reactie waarin gevraagd wordt binnen een paar dagen iets te regelen. De opdrachtnemer kan plotseling hard aan het werk. Hij zou graag tussentijds weten wat de status is van het voorstel en hier persoonlijk op geïnformeerd worden door de projectmanager.

AANBEVELINGEN.

- **Spreek jouw belangen uit:** geef aan waarom het voor jou belangrijk is dat iets snel of juist heel zorgvuldig moet gebeuren.
- **Verschuif je niet achter regels,** maar licht toe waarom die er zijn, welk doel ze dienen en waarom het belangrijk is die regels na te leven. Dit leidt tot meer wederzijds begrip en geduld.
- **Anticipeer op** - Anticipeer op vertragingen, door indien nodig 'buffertijd' in te bouwen. Doe dat uitsluitend in overleg en mits haalbaar binnen de planning.
- **Het zou goed zijn** om na te gaan of projectmanagers bij RWS meer zeggenschap kunnen krijgen, zodat zij adequater kunnen handelen.
- **Laat de** (voorschot)betaling niet afhangen van de (papieren) verantwoording. Een goede verantwoording maakt de betaling pas definitief.

4.2.4 Functioneel escaleren

Vraag: Hoe organiseer je dat een conflict uiteindelijk bijdraagt aan een betere samenwerking zodat versneld kan worden en een beter rendement bereikt wordt? **Waarom is dat belangrijk?** Een conflict leidt tot stagnatie en verstarring. Terwijl het project voortgang vraagt. **Doel.** Een conflict zodanig op te pakken dat het project verder komt, stagnatie opgeheven wordt en er beweging ontstaat. **Analyse.** Op een project komt het regelmatig voor dat inzichten en meningen verschillen. Als het niet lukt om deze uit te wisselen en tot een gedeelde oplossing te komen, ontstaat er een conflict. En ondertussen is het besef aanwezig dat men ook met elkaar verder moet om het project tot een eind te brengen. De vraag is of een conflict zodanig gemanaged kan worden dat het functioneel wordt aan dat wat het project nodig heeft. Kan er functioneel geëscaleerd worden zodat de stagnatie opgeheven wordt? Het escaleren kan zowel verticaal als horizontaal. De leidinggevenden gaan aan de slag of men zorgt op het 'eigen niveau' dat het conflict productief wordt gemaakt.

AANBEVELINGEN.

- **Zie een conflict** als een voorbeeld van een interventie die de samenwerking gaat verbeteren, in plaats van als een stagnatie. Draai het niet om zodat elke interventie als conflict wordt ingezet. Wees selectief met een conflict aangaan als interventie.
- **Werk bij het functioneel escaleren strategisch.** Denk dus na en houd rekening met: het krachtenveld, elkaars belangen, competenties van mensen en emoties van betrokkenen. Analyseer goed waar de schoen wringt.
- **Zien we de bouw** als elf scheidsrechters en een voetballer of.....? We moeten leren om anderen niet te veroordelen.
- **Besef dat de bouw** een cultuur van conflicten kent. Een conflict functioneel escaleren en het productief maken is nieuw gedrag en vergt nieuw competenties en ondersteuning. Besef tevens dat in conflictantering persoonlijke zaken als: opvoeding (harmonieus of conflictueus) en verschillen als instructiegericht (positioneel) of welwillendheid (wederkerigheid) van belang zijn, en werk daarmee.
- **De Raad van Deskundigen** die echt zicht hebben op een project zouden een volwaardige positie moeten krijgen. Zij staan dicht bij het project en kunnen snel ingezet worden bij een conflict dat bij escalatie alsnog niet productief wordt.
- **In essentie** is functioneel escaleren een time out. Een moment waarin bezinning en reflectie een centrale rol spelen.

4.2.5 Prijsvorming

Vraag: Hoe kunnen we bij prijsvorming open en in vertrouwen met elkaar omgaan? **Waarom is dat belangrijk?** In echt samenwerken in het cruciaal om verbinding te houden en informatie uit te wisselen. Zeker op het onderwerp prijsvorming waar de emoties hoog kunnen oplopen, veel tijd en energieverlies op kan treden en er vaak vanuit wantrouwen gehandeld wordt. **Doel.** Open en eerlijke prijsvorming waarbij beide partijen in vertrouwen met elkaar omgaan en er effectief samengewerkt wordt. **Analyse.** Rond prijsvorming hangt, hoe goed er ook samengewerkt wordt, spanning. Het blijkt dat als de prijsvorming aan de orde is dat partijen zich terugtrekken in eigen burelen. Een (te) lage inschrijfsom geeft bij de opdrachtnemer een druk om het werkresultaat te verbeteren en bij elke mogelijkheid daartoe speelt dit mee. Daar open over communiceren is "not done". Ondertussen beseft hij ook dat het voor zijn counterpart te verantwoorden dient te zijn. De opdrachtnemer heeft dus een (onbewust) dilemma en dat belemmert echte samenwerking. En dat terwijl een te lage dekking voor de kosten van het project zijn voortbestaan bedreigt. Het gevoel van afhankelijkheid van zowel het oordeel van de eigen organisatie als de discussie met de samenwerkingspartner zorgt ervoor dat de opdrachtnemer de neiging heeft om zich terug te trekken. De opdrachtgever is aan verantwoording gebonden en in de prijsvormingfase voelt hij zich kwetsbaar. Als de raming klopt, wanneer de aanbidding van de opdrachtnemer overeen komt met de raming van de opdrachtgever, dan is er niet zoveel aan de hand. Echter, als het afwijkt, heeft hij in eigen huis (mogelijk) veel uit te leggen en met de opdrachtnemer een noot te kraken.

AANBEVELINGEN.

- **Besef dat ook** als het over prijsvorming gaat, persoonlijke invalshoeken vaak bepalend zijn. Het gaat dan om zaken als gunnen, verantwoording afleggen en vertrouwen. Gebruik dit inzicht om in gesprek te blijven.
- **Bij prijsvorming** zou de focus van kosten naar waarde verlegd moeten worden.
- **Een trade off** tussen de waarde die de OG zoekt en de ON biedt (op basis van zijn kosten) maakt duidelijk of de transactie doorgang kan vinden.
- **Het gunnen** op een eerlijke prijs neemt veel commerciële druk weg. Het te laag aangenomen project hoeft dan niet onderweg 'financieel ingehaald' te worden.
- **Tijdens de realisatie:** **A.** Zorg voor voldoende mandatering. Vermijd parafen-cultuur. Vertrouw in plaats van wantrouw. **B.** Zorg dat je het met elkaar eens bent voordat je met de uitvoering start. **C.** Hang elkaar niet op aan een prijsindicatie. Het heet niet voor niets een indicatie.
- **Wat voor de opdrachtgever** een budgetprobleem kan zijn, kan voor de opdrachtnemer een existentieel probleem zijn. Besef dat de beleving van prijsvorming fundamenteel anders kan zijn.

‘RWS had meer regie op de invulling moeten nemen, omdat zij vanaf het begin overzicht hadden.’



4.2.6 Tunnel

Vraag: De tunnel wordt niet eind 2010 opgeleverd en wat leren we daarvan? **Waarom is dat belangrijk?** Er worden de komende jaren nog veel tunnels in Nederland gebouwd. De ervaring en de gemeenschappelijke beelden van de bouw van de tunnel langs de A2 kunnen elders van belang zijn. **Doel.** Inzicht in de (onbewuste) oorzaken van het niet op orde krijgen van een voor het project relevante samenwerking. **Analyse.** In het Convenant A2 - 2 x 5 = 2010 is de ambitie neergelegd om eind 2010 de A2 tussen Holendrecht en Oudersrijn volledig op te leveren. Ook in de individuele contracten is daar in voorzien. Gedurende de voorbereiding en uitvoering bleek keer op keer dat het VTTI (verkeers- en tunneltechnische installaties) deel van de tunnel niet aan de overeengekomen mijlpalen kon voldoen. Gedurende de afgelopen jaren ontdekten we dat de complexiteit en verwevenheid veel groter was dan aanvankelijk was verondersteld. Zowel onbekendheid met de uitwerking van de Wet Aanvullende Regels Veiligheid Wegtunnels en geen ervaring met de bewijsvoering en verantwoording (governance) lijken oorzaken voor de beperkte samenwerking. Steeds weer is het positioneel gedrag dat de boventoon voert. De manier waarop het contract op de markt gebracht is – en dan met name het begeleidingsproces tussen OG en ON van een nieuwe en innovatieve contractvorm lijkt een belangrijke factor te zijn die de samenwerking heeft belemmert.

AANBEVELINGEN.

- **Als er in de aanbestedingsfase** op elk niveau (persoonlijk, organisatorisch, sector) twijfel is over de 'aanbestedbaarheid' van een project, dat dient er actie ondernomen te worden. Zwakke signalen kunnen -als zij opgepakt worden- tot bezinning en echte verbeteringen leiden.

- **Een dialoogronde** voor de aanbesteding helpt om zowel bij opdrachtgever als opdrachtnemer helderheid te krijgen over de uitvoerbaarheid en aanbestedbaarheid van de contractvorm van een project. Dit zou een passende uitvraag op moeten leveren.

- **Verwachtingen dienen** gecheckt te worden. Keer op keer. Niet veronderstellen de verwachting van de ander wel te kennen. Vat samen en vraag door.

- **Besef dat het een utopie is** dat de opdrachtnemer bij een D&C-contract alles doet en kan overzien. Opdrachtnemer en opdrachtgever zijn op tal van zaken (inter)afhankelijk. Organiseer dit.

- **Als de opgave complex is**, gebruik dan keer op keer de vragenserie: "Kan ik het wel overzien?" "Kunnen wij als opdrachtgever en opdrachtnemer het wel overzien?" en "Kunnen we als bouwsector het wel overzien?" Geef daar eerlijk antwoord op en handel er naar.

- **Besef dat we** als maatschappij een 'voorkomingcultuur' zijn geworden. Risico's zijn niet aanvaardbaar. In welke vorm dan ook. En toch zijn ze niet uit te sluiten. Geef er aandacht aan, ondernem actie en toon leiderschap.

4.3

Samenwerken en de omgeving

In de evaluatie lag het accent op de samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. De omgeving heeft echter ook wensen en ook daarin moet je van elkaar weten wat je kunt verwachten en hoe je elkaars kwaliteiten benut. Daarover gaat het volgende deel.

2005 | | 2010

4.3.1 Omgevingsmanagement

Vraag: hoe kunnen opdrachtgever en opdrachtnemer elkaars kwaliteiten en bevoegdheden nog beter benutten in relatie tot de omgeving? **Waarom belangrijk?** Binnen een D&C-contract ligt een grote verantwoordelijkheid van de opdrachtnemer richting de omgeving. Hier is veel onduidelijk en komen inefficiënties voor. **Doel.** Effectievere samenwerking met de omgeving. **Analyse.** Meestal verloopt het eerste contact met de omgeving via de opdrachtgever. Dan worden er toezeggingen gedaan die betrekking hebben op de activiteiten van de opdrachtnemer. In sommige gevallen voelt de opdrachtnemer zich daardoor in vrijheid ingeperkt. Vooroverleg is dan wenselijk. Met name in relatie tot het bevoegd gezag zoals gemeentes, provincies en waterschappen worden door de opdrachtnemer problemen ervaren. Zij merken dat deze voorkeur geven aan direct contact met de opdrachtgever. Hierdoor ontstaan situaties waarbij het bevoegde gezag van het kastje naar de muur wordt gestuurd en kan wrevel ontstaan.

AANBEVELINGEN.

- **Zorg dat er tijdig overleg** plaatsvindt tussen opdrachtgever en opdrachtnemer, voordat de omgeving wordt benaderd. Probeer gezamenlijk een rolverdeling te definiëren.
- **Besteed expliciet aandacht** aan de relaties met het bevoegd contact. Zorg dat duidelijk wordt gemaakt bij wie zij in welke gevallen terecht kunnen.
- **Maak onderscheid tussen** technisch/inhoudelijke en juridische aspecten. Laat de opdrachtnemer primair contactpersoon zijn voor de omgeving m.b.t. vergunningen, kabels en leidingen en andere technisch inhoudelijke aspecten, of zorg er tenminste voor dat deze betrokken is op relationeel niveau, zodat de opdrachtgever indien nodig op de relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer kan ondersteunen.
- **In relatie tot particulieren** kunnen opdrachtnemers sneller acteren, door met een (financiële) compensatie te komen. Deze slagkracht blijft vaak nog onbenut.
- **Zorg voor een overlegstructuur** voor de opdrachtgever en opdrachtnemer tijdens de uitvoering, zodat snel kan worden afgestemd wie leiding is in relatie tot de partijen.
- **Probeer zoveel mogelijk mensen** te betrekken bij het omgevingsmanagement met kennis van beide werelden (opdrachtgever en opdrachtnemer), zodat sneller kan worden geschakeld tussen de verschillende rollen en verantwoordelijkheden.




**‘Je geeft
mensen een
plek door iets
te doen wat
niet verwacht
wordt.’**

4.4

Samenwerken en het contract

Uiteraard worden projecten uitgevoerd binnen de kaders van een contract. Hoe bepalend zijn deze voor het succes van een project en het verloop van de samenwerking? De onderwerpen die volgen gaan over die vragen.

2005 |  | 2010

4.4.1 De relatie tussen contractvorm en samenwerken

Vraag. Wat is de relatie tussen de manier van samenwerken en de gekozen contractvorm? **Waarom is dat belangrijk?** Als er een relatie is tussen een specifieke contractvorm en een succesvolle samenwerking dan is het van belang om dat te weten. Dan kan de contractvorm afgestemd worden op de wijze waarop je wilt samenwerken. **Doel.** Dat contractvorm en manier van samenwerken elkaar versterken. **Analyse.** Een contract is een verzameling van afspraken die je procedureel vastlegt volgens een bepaalde contractvorm. Samenwerken gaat over de manier waarop je de gemaakte afspraken met elkaar realiseert. Kortom, bij contracten gaat het om procedures, bij samenwerken om het proces tussen mensen. Om die reden mag de contractvorm nooit als excuus worden gebruikt om niet samen te werken. Wel zien we dat elke contractvorm voor- en nadelen biedt, met betrekking tot de ruimte die er is om samen te werken. Zo bieden D&C-contracten ten opzichte van RAW-contracten meer ruimte voor nieuwe oplossingen, maar leiden deze sneller tot discussie over verantwoordelijkheden. Bij RAW-contracten zijn de verantwoordelijkheden duidelijker belegd, maar is er minder ruimte voor nieuwe oplossingen. Het belangrijkste verschil tussen RAW en D&C is dat het een overgang is van een resultaatverplichting naar een resultaatverplichting plus een inspanningsverplichting. Dat laatste maakt dat een D&C-contract meer ruimte biedt aan projecten die complex zijn en waar voor een langdurige periode wordt samengewerkt.

AANBEVELINGEN.

- **Ga op zoek** naar de ruimte binnen het contract om de samenwerking optimaal vorm te geven. Ga in gesprek over de belemmering die jij en anderen ervaren.
- **Gebruik contractvorm** nooit als excuus om niet samen te werken.
- **Stel principes vast** op basis waarvan je samen gaat werken, zodat je op gezamenlijke waarden kunt terugvallen in plaats van op regels in het contract.
- **Als het contract** de samenwerking in de weg gaat staan, ga dan op zoek naar ondersteuners, bijvoorbeeld een escalatieteam.
- **Opdrachtgever en -nemer** werken steeds beter samen, maar vallen nog te vaak terug in oude rolpatronen wanneer het om financiële kwesties gaat. Hier is extra aandacht voor nodig (zie 'prijsvorming').

4.4.2 Het Convenant A2 en de versnellingsbrief

Vraag: Hoe zorg je ervoor dat een convenant en een project gebruik maken van elkaars kracht. En, wat is het effect van de versnellingsbrief geweest? **Waarom is dat belangrijk?** Binnen een project werken vraagt veel aandacht. Om samen te werken met aangrenzende projecten is een breder perspectief nodig dan alleen het eigen project. Een convenant kan hierin helpen. Convenanten helpen partijen om over de grens van hun organisatie met elkaar samen te werken. En dit is belangrijk omdat daarmee sneller een maatschappelijke waarde geleverd kan worden. **Doel.** Een aanpak voor een convenant ontwikkelen zodat het een aanvulling is op het project en tot conclusies komen over wat de versnellingsbrief heeft betekend op het A2 tracé. **Analyse.** Om de maatschappelijke kosten van verkeershinder te reduceren is in 2005 een convenant afgesloten. Doelstelling is om in 2010 de A2 Holendrecht - Oudennij op te leveren, daarvan te leren en de kennis en ervaring die daarbij is opgedaan te verspreiden. Na aanvankelijk een succesvolle start met de levering van een aantal producten als PSU (project start up), managementgame LINK en contractevaluatie zien we dat het convenant in de verdere uitvoering van het project een beperkte rol kent. Tevens ervaren de leden binnen het convenant dat men in lastige situaties niet echt tot samenwerking komt. Uitvoering van de ambitie om in 2010 klaar te zijn werd urgent gemaakt in de versnellingsbrief van de projectmanager binnen Rijkswaterstaat en werd op projectniveau ingevuld. De versnellingsbrief wordt op een deel van het traject Holendrecht - Oudennij opgepakt en succesvol ingezet om de samenwerking te stroomlijnen. Op een ander deel wordt de uitdaging om te versnellen niet opgepakt omdat daar de dagelijkse zorgen te groot zijn.

‘Als je zo’n ambitie uitspreekt (Convenant 2 x 5 = 2010) dan moet je er wel wat aan doen.’

AANBEVELINGEN.

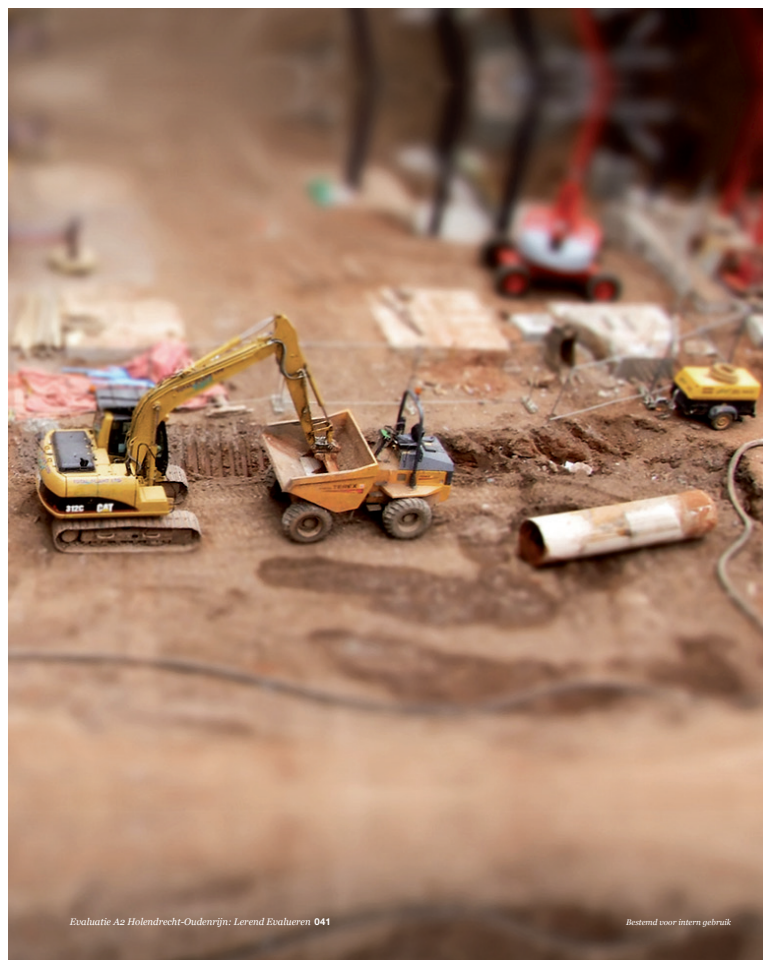
- **Omdat een convenant** een nieuwe vorm van samenwerking is, is het cruciaal dat personen het zich eigen maken. Zonder eigenaarschap zal het zich niet ontwikkelen en is men geneigd te denken: “De ander zal het wel doen”.
- **Het vergt dat deelnemers** (personen) wakker en present zijn in hun deelname aan het convenant. Voor je het weet wordt het als een extra procedure gezien en biedt het alsnog geen ondersteuning.
- **Een convenant vraagt leiderschap.** Op belangrijke momenten eruit stappen en het ongewone en soms echt oncomfortabele inzetten met als doel het project verder te helpen.
- **En een convenant moet gekoppeld worden aan een project.** Het zijn twee werelden die naast elkaar staan en echt gekoppeld dienen te worden. De kracht ligt in het gebruik maken van elkaars positie en netwerken.
- **Een convenant is samenwerken** over organisatiegrenzen heen. De belangen dienen helder in beeld gebracht te worden door partijen. Daarnaast moet keer op keer afgestemd worden of de belangen nog hetzelfde zijn en de doelen (nog) echt gedeeld worden.
- **De samenwerking** zal niet alleen intuïtief uitgevoerd moeten worden. Er dient vooraf ontworpen te worden hoe het samenwerkingsproces toegepast gaat worden. Later kan dan gecheckt worden of volgens het ontwerp effectief samengewerkt kan worden. Eventueel zal dit ontwerp aangepast moeten worden.
- **De focus dient te zijn:** het in orde willen maken. Maak het niet onnodig complex.
- **Als het echt spannend wordt** en het er op aan komt is men geneigd om te doen wat de mensen eigen is: terug naar de eigen omgeving en van daar uit werken. De samspraak stopt en het wordt tegenspraak. Samen vooraf ontwikkelen hoe je in spannende situaties met elkaar in contact blijft.
- **Zicht op het verschil** tussen een taak- en relatieconflict is cruciaal. In een convenant, waar in aanleg primair het relationele te ontwikkelen is, dient de stap naar inhoud (taak) gemaakt te worden. De neiging om elkaar te sparen en “verstoppertje te spelen” (we hebben het toch goed samen) verhindert een samenwerking die echt effectief is.
- **Een versnellingsbrief is een interventie** en dient als dusdanig ondersteund te worden. In de relatie OG-ON dient dus een derde te ondersteunen om tot een succes van de interventie te komen.
- **Een versnellingsbrief werkt alleen** als beide partijen de mogelijkheid zien om invulling aan de achterliggende gedachten van de interventie vorm te geven. Een brief tot versnelling terwijl het basiscontract in discussie is, werkt niet en leidt tot frustratie.

4.4.3 Realiseer je contract of project?

Vraag. Hoe zorg je dat de focus ligt op het doel van het project en in plaats van op de naleving van het contract? **Waarom is dat belangrijk?** We discussiëren lang over de naleving van het contract, waardoor de voortgang van veel projecten stagneert. **Doel.** Het hanteerbaar maken van interpretatieverschillen en veranderende omstandigheden. **Analyse.** Er wordt vaak veel energie gestoken in het sluitend krijgen van contracten. Daar worden ook allerlei systematieken voor gebruikt, zoals systems engineering. Tegelijkertijd realiseert iedereen zich dat een contract nooit waterdicht is. Dit geldt voor alle contractvormen. Ook bij RAW-contracten, waar het meest vergaand wordt gespecificeerd, staan zaken vermeld, waar je een verschillende uitleg aan kan geven. Daarnaast is het zo dat zich altijd veranderende omstandigheden voor kunnen doen. Om die reden weet iedereen ook dat datgene wat je aanbiedt nooit exact is wat er uiteindelijk geleverd zal worden. Het is zinvoller dat te accepteren en na te gaan hoe je om gaat met de interpretatieverschillen en de veranderende omstandigheden.

AANBEVELINGEN.

- **Accepteer het feit** dat een contract door anderen op een andere manier uitgelegd kan worden. Ga er niet vanuit dat je hetzelfde leest, maar vraag door naar de betekenis voor de ander. Dat lukt alleen wanneer je daar zelf ook open over bent.
- **Ga in gesprek** over de oorsprong van de verschillen in interpretatie (wat maakt dat de ander daar anders naar kijkt?) in plaats van in discussie te gaan over de juiste interpretatie.
- **Wees je bewust** van dat de omstandigheden zullen veranderen. Maak van tevoren afspraken hoe je hiermee omgaat.
- **Wacht niet tot** de eerste confrontatie, maar installeer vanaf de start van het project een escalatieteam [zie 'functioneel escaleren'] dat bijeen kan worden geroepen op het moment dat de belangen van één van de partijen wordt geschaad. Bespreek met elkaar op welk niveau je het escalatieteam wil organiseren.
- **Projectleiders** van zowel opdrachtgever als opdrachtnemer hebben meestal een achtergrond als contractmanager. Vanuit deze achtergrond zijn zij vaak meer gefocust op het contract dan op de interactie tussen de mensen. Het zou goed zijn hier meer aandacht aan te besteden bij benoeming van projectleiders.



5.0 Conclusie

Gedurende de uitvoeringsfase van de wegverbreding A2 werd 'samenwerken' met de tijd een steeds belangrijker thema. De versnellingsbrief zorgde ervoor dat bouwondernemingen onderling, met de opdrachtgever en met omgevingspartijen goed moesten afstemmen om de planning te kunnen halen. Samenwerken was daarbij geen doel op zich, maar werd als middel gezien om het project effectiever aan te pakken. Tijdens de evaluatie hebben we vastgesteld hoe veel daar bij komt kijken en dat je met recht kunt zeggen dat samenwerken een vak is.

2005 | | 2010



Samenwerken en jezelf

Op een succesvolle manier samenwerken vraagt iets van alle betrokkenen. Te vaak blijven we te lang naar elkaar kijken. We wachten af tot de ander iets doet voordat we zelf een stap durven zetten. Sommigen houden zich vooral aan de regels in het contract om zichzelf te verantwoorden. Dit blijkt niet de meest effectieve manier te zijn, samenwerken is echt mensenwerk waarbij het contract slechts ondersteunend zou moeten zijn. Als je niet zelf actie onderneemt om de verbinding met de andere partij te maken, dan leidt het afwachten vaak tot vertraging. Bovendien creëer je een vertrouwensband als je jezelf open stelt om gezamenlijke doelen te formuleren, elkaar te ondersteunen waar het kan, en zelf betrouwbaar bent in de samenwerking. Functioneel specificeren brengt risico's met zich mee. Het kan er toe leiden dat er geen ruimte meer wordt gevoeld om het anders te doen ten dienste van het project. En dan is het erg verleidelijk om het systeem de schuld te geven. Als persoon kun je opstaan en dit systeem doorbreken. Lef tonen en laten zien dat het slimmer kan. Als je hier zelf niet in handelt, gebeurt er niets.

Samenwerken en de ander

Om succesvol samen te werken moet je weten hoe jij je tot de ander(en) verhoudt. Wat je van elkaar kunt verwachten en hoe de rollen en verantwoordelijkheden zijn gedefinieerd. Uitspreken wat je graag met elkaar wil bereiken, wie welke rol neemt en op basis van welke principes je dit wilt, is dan ook een belangrijke uitkomst van deze evaluatie.

De overheid wil haar taak op een verantwoorde manier uitvoeren en gebruikt procedures om dit te waarborgen. Het nadeel van deze bureaucratische werkwijze is dat er vaak rationeel en onpersoonlijk wordt gewerkt (namelijk met standaardisaties). Daarnaast kost deze vorm van organiseren vaak veel tijd, wat voor opdrachtnemers lange wachttijden oplevert. Daar komt bij dat het voor een opdrachtnemer niet duidelijk is wat de status is van zijn aanvraag; de procedures zijn vaak onvoldoende transparant. Opdrachtnemers kunnen hierdoor niet anticiperen op wat er gaat komen en wanneer. Informeren wat de gang van zaken is, door een vast contactpersoon (projectmanager bijvoorbeeld) bij Rijkswaterstaat, zal bij de bouwbedrijven voor meer duidelijkheid en zekerheid zorgen. Ook de structuur

waarin gewerkt wordt, bijvoorbeeld volgens het Integraal Project Management model, mag duidelijker worden benoemd. Het blijkt dat de opdrachtnemers van de invoering van dit model nauwelijks iets hebben gemerkt, terwijl het doel was om een regisseur op de projecten te creëren, uniformiteit voor alle partners en een grotere inzetbaarheid van medewerkers. De opdrachtnemers ordenen hun organisatie op een andere manier. Geldstromen zijn daar leidend in. Er bestaan ook verschillende ordeningen en beelden als het gaat over prijsvorming. Opdrachtnemers berekenen hun prijzen en Rijkswaterstaat heeft deze prijzen te beoordelen. Er hangt spanning rond het proces van prijsvorming, hoe goed er ook samengewerkt wordt. Spanning die ontstaat door de vraag 'kan ik deze opdrachtnemer wel vertrouwen in zijn kostenopgaven?' en 'kunnen we voor dit bedrag, als bouwbedrijf, het project wel maken?'. Ook als het om prijsvorming gaat, blijken persoonlijke invalshoeken bepalend. In een project als de A2 waarin de opleverdatum met 7 jaar is teruggebracht, is veel innovatie nodig.

Innovatie gaat echter gepaard met experimenteren, wat tijd en ruimte vraagt. Om het ideale kruispunt tussen vernieuwing en versnelling te vinden en op die spanning te werken is een open cultuur nodig, waar ruimte is om te leren van fouten en waar benoemd wordt wat effectief is en wat niet effectief is.

Respect voor elkaar en een gezamenlijke verantwoordelijkheid hebben zijn hierin belangrijke factoren. Een specifiek voorbeeld in het project waarbij een gebrek was aan een open cultuur, is de bouw van de landtunnel. Gedurende de afgelopen jaren is ontdekt dat de complexiteit veel groter was dan aanvankelijk werd verondersteld. De tunneltechnische installaties bleken keer op keer de bottle neck voor het behalen van mijlpalen in de planning. Het steeds terugkerende probleem van het niet halen van de planning bleek terug te voeren op de verwachtingen over en weer, de aannames en het positionele gedrag waardoor alle waardevolle informatie onder tafel bleef. De aanbestedbaarheid van het project – zeker in een D&C-contract – geldt ook als belangrijke factor in de mate van samenwerking die is ontstaan. In de evaluatie zijn we tot de conclusie gekomen dat het belangrijk is om verwachtingen te checken, keer op keer. Zorg ook dat je een gezamenlijke missie hebt, zodat de zorgen gedeeld kunnen worden.

Als de inzichten verschillen, of als mijlpalen niet worden gehaald en problemen onder het tapijt worden geschoven, dan kan functioneel escaleren een oplossing zijn. Het conflict of het ongemak op een hoger niveau te berde brengen zorgt er voor dat de leidinggevenden het met elkaar gaan oplossen en een gezamenlijk standpunt bepalen. Voor projecten met meerdere partijen wordt het nut van een escalatieteam gezien, waarin elke partij is vertegenwoordigd.

Samenwerken en omgeving

In een groot en complex project als de wegverbreding van de A2 spelen omgevingspartijen een belangrijke rol. Bijvoorbeeld wanneer het gaat om vergunningsverlening. Binnen de gehanteerde contractvormen is een groot deel van de verantwoordelijkheid voor het 'managen' van de omgeving bij de opdrachtnemer komen te liggen. In praktijk is gebleken dat zij daar niet altijd toe geequipeerd zijn en dat zij zich op een terrein begeven, waarvan door de omgevingspartijen wordt voorondersteld dat Rijkswaterstaat de enige geëligtimeerde samenwerkingspartner is. Hierdoor staan de opdrachtnemers soms machteloos en voelen de omgevingspartijen zich van het kastje naar de muur gestuurd. Het komt er dus echt op aan om samen te acteren en het niet bij een ander neer te leggen. Opdrachtgever en opdrachtnemers hebben andere kwaliteiten en mogelijkheden die in relatie tot de omgevingspartijen kunnen worden ingezet die nu vaak nog onbenut worden gelaten. De uitdaging is dat hier werkende 'driehoeken' gaan ontstaan tussen opdrachtgevers, opdrachtnemers en omgevingspartijen die directer communiceren.

Samenwerken en contract

We hebben gezien dat te lang vasthouden aan de letter van het contract de samenwerking onder druk kan zetten. De spanning tussen beiden kan ontstaan omdat een contract een verzameling van afspraken is die je procedureel vastlegt volgens een bepaalde contractvorm. Samenwerken gaat over de manier waarop je de gemaakte afspraken met elkaar realiseert. Kortom, bij contracten gaat het om procedures, bij samen-

werken om het proces tussen mensen. Het gaat dan respectievelijk over verantwoording en verantwoordelijkheid. Omdat dit wezenlijk verschillende zaken zijn, mag de contractvorm nooit als excuus worden gebruikt om niet samen te werken. Want verantwoordelijkheid kun je enkel nemen, op het moment dat je bereid bent om die te delen in tegenstelling tot het toedelen van verantwoording en aansprakelijkheid. Een brug tussen het verantwoordings- en verantwoordelijkheidsprincipe kan worden geslagen, door te erkennen dat een contract nooit waterdicht is. Ook bij RAW-contracten, waar het meest vergaand wordt gespecificeerd, staan zaken vermeld, waar je een verschillende uitleg aan kan geven. Daarnaast is het zo dat zich altijd veranderende omstandigheden voor kunnen doen. Om die reden weet iedereen ook dat datgene wat je aanbiedt nooit exact is wat er uiteindelijk geleverd zal worden en komt het er op aan om gezamenlijk verantwoordelijkheid te nemen voor het eindresultaat.

Het convenant lijkt in de uitvoeringsfase van het project een beperkte rol te hebben gespeeld. De inhoudelijke ambities hebben de 'werkvloer' veelal niet bereikt. De versnellingsbrief heeft wel impact gehad en wordt op een deel van het traject Holendrecht - Oudernijn opgepakt en succesvol ingezet om de samenwerking te stroomlijnen. Op een ander deel wordt de uitdaging om te versnellen niet opgepakt omdat daar de dagelijkse zorgen te groot zijn.

Kortom, samenwerken is een vak...

Dat samenwerken een vak is, dat is niet alleen een vaststelling, maar getuigd ook van een bepaalde invalshoek. We hebben gezien dat er op dit moment overwegend wordt gekeken naar samenwerken vanuit een relationele invalshoek. Woorden als vertrouwen, aan durven spreken, respect, transparantie voeren de boventoon. Op zich is dat al opmerkelijk aangezien de bouw van oudsher ingericht is op posities die contractueel worden beschreven en afgebakend. In het taalgebruik –en daarmee in het denken- zien we nu een ontwikkeling naar meer relationele aspecten.

De rode draad die door alle onderwerpen heen loopt is dat de deelnemers veel meer behoefte hebben aan inzicht in het proces van samenwerken dan aan kennis van de inhoud en de procedures. De opbrengsten kunnen dan ook vrijwel allemaal als 'procesmatig' worden gekenmerkt. Het gaat steeds over de vraag 'hoe doe je het met elkaar?'. We zien dat deze vraag zich in de praktijk niet laat beantwoorden door een simpele verwijzing naar een contract, een functie- of taakomschrijving. Dat kan als je elkaar ter verantwoording wil roepen. Als je echt wil samenwerken gaat het om het delen van verantwoordelijkheden.

Uit de evaluatie is gebleken dat er dan een ander vertrekpunt nodig is. Positioneel gedrag (denken in functies en taken vanuit een hiërarchische grondhouding) moet worden omgezet in transactioneel gedrag (denken in rollen en verantwoordelijkheden vanuit een gelijkwaardige grondhouding). Met als belangrijkste verschil dat rollen en verantwoordelijkheden veel minder statisch zijn, maar kunnen veranderen naar gelang de omstandigheden daar om vragen.

We hebben gezien dat dit stappen zijn die op dit moment worden gezet. De aanbevelingen uit deze evaluatie bieden praktische handvatten om in toekomstige projecten nog een aantal stappen extra te zetten richting de vakbekwaamheid die nodig is om succesvol samen te werken.

6.0


Toepassing en communicatie

Naast deze rapportage zijn andere communicatiemethoden inzetbaar die de deelnemers kan helpen om de opgedane ervaring a) scherp op het netvlies te houden en b) in de praktijk te brengen en te delen met collega's. Dat laatste is essentieel: het gaat immers om samenwerking! Tijdens de laatste evaluatiebijeenkomst zijn met de deelnemers 3 niveaus verkend waarop communicatie kan ondersteunen.

1. Persoonlijk niveau: (eigen werkpraktijk)
2. Organisatie niveau: (eigen organisatie) en
3. Systeem niveau: (eigen wereld, de bouwsector).

Hierna volgt een korte uiteenzetting van ontworpen ideeën, die samen met de deelnemers verder ontwikkeld kunnen worden om zo te voorzien in de specifieke, persoonlijke behoefte.

In de bijlage een meer visuele impressie van deze ideeën.

2005 |  | 2010

6.1 Persoonlijk + Organisatie

Wat helpt de deelnemers persoonlijk, in hun eigen dagelijkse werkpraktijk? En binnen hun organisatie? WorkAids ondersteunen de deelnemers en hun collega's door hen dagelijks te herinneren aan de learnings van de A2 evaluatie. Zo houden ze de gebruiker een spiegel voor. WorkAids zijn praktische en leuke kantoorartikelen, uitgevoerd in 2x5=2010 design. Voorbeelden: een pen met een 'verborgen informatie' die je elke vergadering de juiste vragen laat stellen, een bureaulijst met elke dag een waardevol inzicht, post-its, een koffiemok of lunchbox met inspirerende teksten. En een A2-USB stick kan de gehele rapportage bevatten. Belangrijk is dat de WorkAids leuk zijn om te verspreiden onder collega's, die op deze manier geïnformeerd raken. Tijdens de laatste bijeenkomst is de A2 speld door de deelnemers bedacht: een mooie, opvallende speld die hen herinnert aan de bijzondere samenwerking en het samen leren en zo aan de bijzondere relatie die zij tijdens de evaluatie hadden.

6.2 Organisatie + Systeem

Wat helpt de betrokken organisaties en de bouwsector in het vasthouden en toepassen van de learnings? Wanneer de organisaties en de bouwsector (het systeem) geïnformeerd moeten worden, zijn ook andere middelen inzetbaar. Met verzorgde presentaties kunnen opdrachtgever en opdrachtnemers samen optrekken en een grote groep persoonlijk deelgenoot maken van de ervaringen. Meer in het oogspringend is een speciale A2-DVD met daarop a) het rapport en b) door de deelnemers uitgekozen muziek die symbool staat voor de kracht van hun samenwerking (aantrekkelijk om uit te delen). Een creatieve optie is guerrilla communicatie: duidelijke boodschappen, op mysterieuze wijze uitgedragen. Een voorbeeld is een sticker op watercoolers plakken met de tekst: A2 2x5=2010: een bron van inspiratie. Verder wordt alleen verwezen naar de website waardoor collega's nieuwsgierig worden en willen weten waar het over gaat. Vanuit die belangstelling kunnen de learnings worden overgedragen. Weer een andere optie is een publicatie in vakbladen. Dit maakt dat de gehele bouwsector op de hoogte wordt gesteld, met een sterk inhoudelijke lading. Met meer emotie kan datzelfde worden bereikt middels een documentaire. Dit kan ook voor een breed publiek boeiend zijn doordat het de bouwsector van een heel andere kant toont. Meer voor brancheleden onder elkaar kan de informatieve en entertainende A2 Roadshow verder worden ontwikkeld. Een tour door het land verzorgd door opdrachtgevers en opdrachtnemers met films, trainingen, debatten, netwerkborrels, presentaties en stand-up comedy als humoristische en verrassende twist. Een meer op het publiek gericht idee is een informatiecentrum bij een tankstation langs de A2. Dit zorgt weer wel voor goede publiciteit. En zoals de tv-serie Westenvind de scheepsbouw als thema had, kan er rond bouwend Nederland een dramaserie of musical ontwikkeld worden, waarin naast een aantrekkelijk 'plot' de learnings van de A2 – het belang om te leren in de bouw – een rode draad vormen.

6.3 Persoonlijk + Organisatie + Systeem

In deze categorie is een smartphone app, een bijzondere tool. Blackberry of iPhone apps stellen de gebruikers (niet alleen deelnemers aan de evaluatie) in staat om waar zij ook zijn direct toegang te krijgen tot het rapport, te zoeken op relevante informatie en makkelijk met elkaar in contact te komen (community). In dat kader kan ook gedacht worden aan een online platform als basis voor de beweging die de learnings van de A2 uitdraagt.

Tot slot is er het idee van de A2 Club. Een gezelschap voor mensen werkzaam in de bouwsector, die graag werken volgens de learnings van de A2. Het kan een nieuw gilde zijn waarvan je lid kunt worden als je aansluit bij het A2 gedachtegoed.

7.0 Reflectie

2005 | | 2010



7.1 Reflectie op de methode

Hoewel de uitgangspunten vanaf het begin bekend waren kan een vierde-generatie-evaluatie het beste worden omschreven als een emergent design, ofwel een ontwikkelend ontwerp. Dat wil zeggen dat de opzet van de evaluatie niet vooraf vaststaat (zoals het exacte aantal bijeenkomsten, de invulling van de sessies en de exacte planning), maar dat deze steeds weer opnieuw met de deelnemers wordt afgestemd. Dit alles om te voorkomen dat wij als evaluatoren eigenaar worden van het proces en er voor te zorgen dat het eigenaarschap van de evaluatie nadrukkelijk bij de deelnemers komt te liggen. Het betreft hier immers hun leerervaringen en zij zijn het die in de toekomst profijt zullen moeten trekken van de resultaten. In de praktijk hebben wij ervaren dat dit soms moeilijk is. Sommige deelnemers gaven blijk behoefte te hebben aan meer structuur, ofwel aan een 'spoorboekje' van de manier waarop de evaluatie zich zou ontwikkelen. Wij hebben geprobeerd in die behoefte te voorzien zonder de eerder genoemde uitgangspunten te ondermijnen. Deze houvast hebben wij o.a. proberen te bieden door tijdens de bijeenkomsten enkele reflecties te geven vanuit de theorie over leren samenwerken. De belangrijkste van deze reflecties hebben wij hieronder kort beschreven.

7.2 Theoretische reflecties

Samenwerken is een breed begrip. Om die reden worden in de literatuur ook wel drie dimensies van samenwerken onderscheiden. Een creatieve, inhoudelijke en sociale dimensie. De nadruk ligt dan respectievelijk op innovatie, op competenties en op relaties. Elke dimensie vormt als het ware een andere bril om naar samenwerken te kijken. Opvallend was dat binnen de groepen voornamelijk over samenwerken wordt gesproken vanuit de inhoudelijke en sociale dimensie. Kortom, welke vaardigheden mensen nodig hebben en wat maakt dat mensen goed kunnen samenwerken. Dat je samenwerkt om tot nieuwe creatieve oplossingen en innovaties te komen is vrijwel niet aan bod gekomen. Dat terwij één van de doelstellingen van het convenant is om tot meer innovatie te komen door (opnieuw) te leren samenwerken. Deze doelstelling lijkt binnen de uitvoeringsfase dan ook geen prominente plek te hebben gehad op het netvlies van de betrokkenen.

Naast deze verschillende dimensies van samenwerken worden er in de literatuur ook verschillende aspecten van samenwerken onderscheiden (zie figuur volgende pagina). Dit model hebben wij gebruikt om na te gaan of wij op bepaalde aspecten onderbelicht zijn gebleven, danwel in de schijnwerpers hebben gestaan. Nadrukkelijk niet om daar vervolgens op te sturen (de relevantie voor de deelnemers staat immers centraal) maar wel hebben wij het gebruikt als spiegel om na te gaan of er mogelijk aspecten zijn die simpelweg aan de aandacht waren ontsnapt.



Fig. 1 Uit onderzoek op een groot aantal infraprojecten is gebleken dat deze vier concrete succesfactoren en vijf concrete faalfactoren van invloed zijn op de manier waarop opdrachtgevers en opdrachtnemers samenwerken (uit: *Bruggen Bouwen, Kamminga, 2009*).

7.3

Zelfevaluatie

In deze paragraaf blikken we terug op het verloop van het evaluatieproces. We passen een 'zelf-evaluatie' toe op een door onszelf vormgegeven en uitgevoerde evaluatie. Daarnaast hebben we gebruik gemaakt van de feedback van de deelnemers aan de evaluatie dat in het evaluatie-gesprek naar voren kwam.

2005 |  | 2010

Algemeen

De deelnemers van Rijkswaterstaat en de deelnemende bouwers zijn bij elkaar gebracht met als doel de uitvoeringsfase van de A2 te evalueren. Iedereen deed vrijwillig mee. Elke groep begon in de vormingsfase, waarbij de leden een afwachtende houding aannemen, er nog geen groepsgevoel heerst en ieder lid zijn positie en rol nog niet heeft ingenomen. De deelnemers van Rijkswaterstaat hadden hierin een kleine voorsprong omdat zij van dezelfde organisatie zijn en daardoor elkaar al enigszins kennen en eenzelfde belang hebben in het A2 project. De bouwers zijn echter van verschillende bouwbedrijven en de meesten kennen elkaar dan ook niet.

In de eerste bijeenkomst met de bouwers hield men zijn kaarten nog voor zich. Het gevoel dat alles gezegd kan worden was er nog niet. De deelnemers hadden behoefte aan een scherpe doelstelling om vervolgens inhoudelijk informatie uit te wisselen.

We hebben dan ook aan de hand van het woord 'samenwerking' associaties verzameld. In de volgende bijeenkomsten ontstond steeds meer een sfeer van gezamenlijkheid; zij zijn als groep tenslotte allemaal opdrachtnemer in dit project. Vooraf aan de bijeenkomsten werd steeds meer informeel gesproken met elkaar. Er ontstond een zekere vertrouwdeheid met elkaar.

WAT BETREFT DE HOUDING VAN DE DEELNEMERS ONTDEKTE WE DAT:

- **de deelnemers** van Rijkswaterstaat en de bouwers zich al snel open stelden naar elkaar
- **eventuele strubbelingen** in de dagelijkse uitvoering geen directe weerslag hebben gehad op de openheid in de evaluatie
- **in de eindsessie** waar beide groepen bij elkaar kwamen heel open werd gesproken over ervaringen in het project
- **écht luisteren** naar elkaar en iemand de ruimte geven zijn of haar verhaal af te maken, lastig was. Men had aan een half woord genoeg om te reageren. Doorvragen en verduidelijking kwam er vaak niet van. Dit hebben de begeleiders gefaciliteerd.
- **authentieke emotie** heel krachtig is om te leren! Een emotionele reactie zorgt er voor dat hetgeen je er van leert extra goed beklift, zowel bij degene die emotioneel is als bij de anderen.

WAT BETREFT DE ONTWIKKELING TOT EEN GROEP ONTDEKTE WE DAT:

- **evalueren** verbindend werkt. Het delen van ervaringen en hetzelfde meegevoel hebben, zorgen voor een sterk groepsgevoel
- **keer op keer** bijna iedereen aanwezig was en alleen zwaarwegende omstandigheden reden waren om af te zeggen

WAT BETREFT DE PRAKTISCHE UITVOERING ONTDEKTE WE DAT:

- **er veel tijd** zat tussen de bijeenkomsten, waardoor steeds veel tijd nodig was om weer op het punt te komen waar we de vorige keer eindigden.
- **in die tussenliggende** periode tevens weinig contact heeft plaatsgevonden met de deelnemers om te overbruggen
- **door de lange** looptijd de opbrengsten vooral aan het einde van het traject zichtbaar werden, waardoor ze tussentijds niet direct inzetbaar waren

WAT BETREFT HET BEGRIP 'SAMENWERKEN' ONTDEKTE WE DAT:

- **samenwerken** voor bijna iedereen als eerste een relationele dimensie heeft: vertrouwen, doorvragen, open zijn, zorg hebben voor elkaar, de waarheid kunnen zeggen
- **samenwerken als vak**, nieuw is. Veelal ziet men samenwerken tussen organisaties vanuit hun eigen domein en niet over organisatiegrenzen heen.

WAT BETREFT DE METHODE ONTDEKTE WE DAT:

- **door de methode** van "lerend evalueren" werd per bijeenkomst er meer duidelijk en kon men nieuwe inzichten verwerven
- **lerend evalueren** versterkt leren evalueren
- **de deelnemers elkaar** verrasten door elkaar te vertellen hoe een situatie beleefd werd
- **het besef** dat leren continu plaatsvindt, ook in gesprekken, zich ontwikkelt
- **het voor het evaluatieteam** ook leren evalueren was. Omdat de methode nog zeer jong is, was het regelmatig zoeken naar de vorm die de bijeenkomsten moesten hebben.
- **eigenaarschap** over de resultaten van de evaluatie nog niet gevoeld wordt. Zelf een inzicht opdoen en daarmee zelf aan de slag is eenvoudiger dan het geleerde uitdragen in een groter geheel.

WAT BETREFT HET RESULTAAT VAN DE EVALUATIE ONTDEKTE WE DAT:

- **er veel** situaties aan bod zijn gekomen
- **de deelnemers** van Rijkswaterstaat het vooral interessant vonden om contractvormen en het verband met samenwerking te bespreken, terwijl de bouwers juist buiten het contract willen praten.
- **iedereen** bij heeft gedragen aan de prioritering van de onderwerpen
- **er herkenbare** punten uit komen die op persoons-organisatie en systeemniveau kunnen worden toegepast

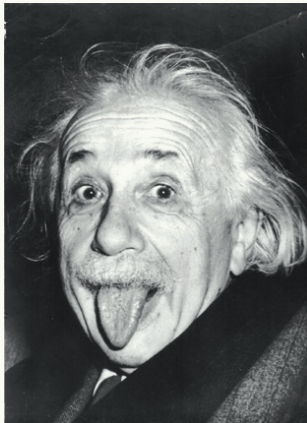
Bijlage communicatie

visuele weergave

Waarom meer doen dan alleen een rapportage?

*“Als je doet
wat je altijd
doet, krijg je wat
je altijd krijgt...”*

- Albert Einstein



Wat gaat jou helpen in communicatie- opzicht, naast de rapportage?

De rapportage met daarin de belangrijkste conclusies ligt voor je. Maar wat gaat je nou helpen om die conclusies scherp te houden en in praktijk te brengen op deze 3 niveaus:

- 1) Individueel: direct in jouw werkpraktijk*
- 2) Organisatorisch: in jouw organisatie*
- 3) Systemisch: in jouw wereld, de bouwsector*

Vragen om voor jezelf te beantwoorden...

- 1) Wil jij iets vertellen?*
- 2) Zo ja, aan wie? Wie is belangrijk voor je?*
- 3) Wat wil je dan vertellen en met welk doel?*
- 4) Welke communicatiemiddelen helpen je dan?*

Het gaat er niet alleen om wat je vertelt, maar vooral hoe je dat doet...

- Op de volgende pagina's een serie losse ideeën*
- Elk met een eigen doel(groep) en functie*
- RnR groep denkt graag mee om tot bijzondere en vooral effectieve communicatie te komen.*

Work Aids



Elke Post-It: een learning, quote of reminder die jou inspireert!



i.p.v. een boekwerk, de rapportage op een aantrekkelijke USB

Op de beker: teksten die jou inspireren/A2 reminders



Bureaul kalender: Elke dag een inspirerende conclusie

Bewaar de 2 X 2 vragen in een pen zodat je ze in elke vergadering bij de hand hebt:



Communicatie



Online Platform

Uitbouw van bestaande A2 website. Maak het aantrekkelijk voor iedereen, van collega opdrachtgevers en bouwers tot scholieren t.b.v. werkstukken.



guerilla communicatie

A2: een bron van inspiratie...

Maak collega's nieuwsgierig door bijv. stickers van de A2 te plakken met een verwijzing naar de website.



documentaire

- Vertel het bijzondere verhaal van de A2
- Toont de mens en emotie achter het werk
- De bouwsector geeft een positief signaal af
- Toonzettend en inspirerend



Publicaties in vakbladen



iPhone app

Rapport/Verslag
Zoekfunctie
Thema's
Learnings/Tips
Contact
OG/ON
Live
Community



De A2 CD: Arbeidsvitaminen + Rapport

Maak een CD met daarop een muziekselectie gekozen door deelnemers en een digitale versie van de rapportage.

Evenementen



OG&ON trekken samen op en gaan het land in met:

Films
Trainingen
DebaSen
Netwerken
Workshops
Presentaties
Stand-up Comedy(?)



Voorbeeld van de A2 speld.
Uitgereikt aan jullie. Omdat jullie weten wat het betekent en waar het voor staat. En om ervoor te zorgen dat jullie dat niet vergeten (en anderen nieuwsgierig worden)



Tv Format

In de RTL4 serie 'Westenwind' stonden twee scheepswerven centraal. In dit geval kun je denken aan een serie waarin verhalen uit de bouwsector centraal staan.

Creatie
Stijn Oudehand van RnR group te Maarn. Wil u meer informatie over communicatiemogelijkheden?
Mail dan naar sou@rnrgroup.nl of bel: +31 (0)6 1299 3033



Deelnemers aan de A2 evaluatie vormen een inspirerend netwerk. Zij houden exclusieve bijeenkomsten. Vanuit besef A2. Je moet lid zijn. Een nieuw gilde?

Infocentrum langs de A2

Nodig collega's en publiek uit in een door OG&ON opgezet infocentrum van de A2, recht in het hart van waar het om gaat.





RNR GROUP
COLLABORATIVE CREATION

**Rapportage evaluatie uitvoeringsfase
A2 Holendrecht-Oudenrijn:
Lerend Evalueren in opdracht van
Rijkswaterstaat i.s.m. Boskalis, Besix,
Dura Vermeer, KWS, Mourik,
Van Hattum en Blankevoort en Vialis.**

***Uitgevoerd en geschreven door:**
Ton Huijzer, Sebastiaan Aalst, Vera Maliepaard en
Stijn Ouwehand van RnR group te Maarn.
December 2010*