

Amsterdamse ervaringen in integrale projecten

Gesprekken met opdrachtgevers en opdrachtnemers van Stationsrenovatie en de NoordZuidlijn

Is het fijn en effectief werken voor zowel opdrachtgever als opdrachtnemer in de setting van een Design & Construct-contract? Met deze vraag hebben we enkele hoofdrolspelers in Metro & Tramprojecten bezocht. Hun antwoorden hebben we geanonimiseerd en samengevat in dit artikel, dat we gebruiken in een kennistraject rond geïntegreerd werken.

Integraal

Over de definitie van een integraal project zijn alle geïnterviewden eensgezind. Kenmerkend voor deze vorm van samenwerken is, volgens hen, dat de opdrachtgever de opdrachtnemer verantwoordelijk maakt voor het verbinden van deelprojecten en disciplines, het bedenken van slimme oplossingen en het beheersen van de risico's. Een beetje verwarrend is dat enkele geïnterviewden hieraan toevoegen dat de contractvorm uiteindelijk niets uitmaakt. Alles draait om de wijze waarop OG en ON met elkaar omgaan, hoe ze hun relatie definiëren.



Spanningen

In de relatie tussen OG-ON doen zich spanningen voor die kenmerkend zijn voor integrale projecten:

- de OG weet bij aanvang meer dan ON, maar wil juist afstand bewaren;
- de ON wil snel productie draaien, de OG wil dat eerst de kwaliteitsprocedures worden doorlopen;
- de OG wil ruimte geven, maar de ON ook behoeden voor miskleunen (tegels lichten);

- de ON wil Best for Project handelen, maar de OG moet beseffen dat de sky not the limit is;
- er moet worden samengewerkt en tegelijkertijd moet de organisatie fit worden gemaakt voor integraal werken;
- het kost tijd om elkaars taal te leren spreken;
-

Wat is nodig om deze spanningen met elkaar te overwinnen wilde we weten. Uit de uiteenlopende antwoorden en bespiegelingen springen een paar woorden: 'voorkant', leiderschap, transitie omgangsvormen, dilemma's en geheimen.

Voorkant

De opdrachtgever zou graag alles aan de voorkant willen bedenken, maar realiseert zich dat dit niet mogelijk is. Het vermogen van de OG om integraal en sequentieel te denken schiet eenvoudigweg tekort. De 'voorkant' is nooit compleet, rust in de uitvoering is daarom een illusie. Er zullen altijd witte vlekken zijn die door overleg tijdens de uitvoering moeten worden ingevuld.

Dat plaatst de opdrachtgever al bij de aanbesteding voor hoofdbrekens. Want wat koop je als OG in? Een eindproduct of een slimme oplossing voor een (mobiliteits)vraagstuk? Hoeveel ruimte geef je de opdrachtnemer voor het bedenken van slimme oplossingen? Welke risico's leg je bij de markt en welke kan je als opdrachtgever beter zelf onder je hoede houden? Hoe wil je om gaan met voortschrijdend inzicht? En in welke mate wil je dat in de voorbereidings- en uitvoeringsfase rekening wordt gehouden met de factor omgeving?

"Publieke opdrachtgever moet verantwoorden dat een oneerlijke wereld eerlijk is."

Leiderschap

Als de scope niet kan worden dichtgeschroeid zal de OG de dynamiek na de aanbesteding moeten organiseren en daarvoor is, volgens een van de geïnterviewde, verbindend leiderschap nodig. Dat is een leiderschap dat heel maakt wat is verdeeld, aan de top de juiste tone of voice zet, de verwachtingen reëel houdt en stuurt vanuit het besef dat een D&C-contract geen panacee is. Een leiderschap ook dat helder is naar de ON over de verwachtingen en uitdraagt dat iedereen informeel verantwoordelijk is voor de integraliteit. Een leiderschap ook dat zich eigenaar blijft voelen van het hele project en steun weet te verkrijgen bij de eindverantwoordelijke directie.

Motieven

Nog voordat er leiderschap getoond kan worden is de vraag hoe oprecht en open gaan OG en ON in een D&C-contract met elkaar in zee? Wat zijn hun motieven voor het aangaan van de verbintenis? Een veelzeggende uitspraak van een opdrachtgever in dit verband is "als ik zonder samenwerking kon, zou ik het doen." ¹

Een opdrachtnemer constateert dat publieke opdrachtgevers moet verantwoorden dat een oneerlijke wereld, eerlijk is. Ze hebben de markt nodig omdat er te weinig publieksmiddelen zijn om te kunnen bekostigen wat men wil bouwen. Daaraan toevoegend "Als de markt niet zo overspannen was zou geen marktpartij zich meer inschrijven,

Dit plaatst de verbintenis tussen publieke dienst en marktpartij in een bijzonder daglicht. De OG weet dat hij de markt nodig heeft om zijn project tot een goed einde te brengen, maar liever zou hij hij de markt niet willen inschakelen². En ook de opdrachtnemer staat niet te trappelen.

¹Omdat deze samenwerking tijdrovend is.

Een van de opdrachtnemers die we spraken verwoordde het als volgt “Onze taak is om een plannetje op te stellen voor de opdrachtgever en dan gaan we weer over tot de orde van de dag.”

Een D&C-contract werkt volgens ON'ers alleen als de OG zeer geïnteresseerd is en echte ruimte geeft. Een opdrachtnemer: “In de basis ligt er een bestek, onze opgave is om er functionele eisen uit te halen. Wij zijn van huis uit bestektijgers maar er staan nu lijfstraffen op het gebruik van bestek dus er is bij ons een andere mindset nodig. We moeten gedurende de looptijd van het contract met de opdrachtgever door een deur.”

Volgens een van de geïnterviewden hebben alle betrokken partijen er belang bij om zaken mooier voor te stellen dan ze zijn. “In [onze] verwachtingen zijn we niet eerlijk.”

“In [onze] verwachtingen zijn we niet eerlijk.”

Transitie

Het samenwerken in een integrale setting brengt voor zowel opdrachtgever als opdrachtnemer veel onzekerheden met zich mee. Vooral de organisatorische transitie die nodig is om teams aan beide kanten in de goede stand te zetten wordt als een uitdaging gezien. Terwijl de winkel open is moet tijd besteed worden aan omgangsvormen, delen van verwachtingen en het opleiden van medewerkers in de specifieke vaardigheden die nodig zijn om integraal te kunnen werken. Er moet worden samengewerkt en tegelijkertijd moet de organisatie fit worden gemaakt. Dat is een kwetsbare positie als er druk komt.

Het sleutelwoord is flexibiliteit. Simpelweg omdat niet alles is te voorspellen, volledige voorbereiding niet bestaat en de werkelijkheid telkens verandert waardoor het project in feite nooit helemaal af is. De complexiteit moet worden omarmd i.p.v. gereduceerd, volgens een van de geïnterviewden. Dat stelt hoge eisen aan vaardigheden van medewerkers en aan de onderlinge rolverdeling. Integraal denken betekent nog niet dat je integraal kan handelen. Daarvoor zijn vaardigheden nodig die in de techniekopleidingen niet worden onderwezen.

Omgangsvormen

Zowel OG als ON zeggen lessen te hebben geleerd in integrale projecten. Maar de OG'ers noemen er meer dan de ON'ers. De OG heeft geleerd zich eigenaar te blijven voelen van het project, zijn bedoelingen glashelder te maken en tegelijkertijd ook geheimen te houden voor de ON.

Voor omgangsvormen met de ON heeft de OG veel aandacht. Een van de geïnterviewde vertelt dat hij niet aan toezicht doet, maar wel heel duidelijk vertelt aan de ON wat hij verwachtte zonder dat de ON de gelegenheid krijgt om verantwoordelijkheden bij hem terug te leggen. Ander aandachtspunt is dat de aannemer de gelegenheid moet krijgen om in te ritsen. “Als opdrachtgever moet je jezelf soms tot de orde roepen om de ON even tijd te gunnen.” “Je moet ook op je woorden letten en niet het woord ‘bagger’ gebruiken bijvoorbeeld. En, wordt van opdrachtgeverszijde benadrukt, cruciaal in de omgang is transparantie.

“Soms denk ik: we zijn doorgeschoten in de samenwerking.”

Dilemma's

Een opdrachtnemer verzucht dat hem soms de gedachte bekruipt dat hij is doorgeschoten in het willen samenwerken. We hebben enorm veel gedaan zonder goedkeuring vooraf. Dat past bij Best

for Project maar daar is een grens aan. Ik kan niet langer aan mijn directie vertellen dat het allemaal wel goed komt. Maar als ik dat hardop roep dan is de kans groot dat de reactie aan opdrachtgeverszijde is “daar heb je die aannemer weer.” Vertrouwen is mooi maar ik wil dat de OG nu toont dat hij ons belang begrijpt. Als ik terugkijk hebben ik te lang gedacht als we maar eerst gaan bouwen dan komt de rest vanzelf. Nu besef ik dat het zo niet werkt .

Opdrachtnemers worstelen met hun rol in een integrale contractvorm. Waar ruimte pakken en waar gewoon doen wat je wordt opgedragen? Niet vanuit geld denken, maar ook niet naïef zijn. We hebben een belang om het mooier te maken dan het is en tegelijkertijd voelen we de noodzaak om aan een open relatie te werken waarin vertrouwen de basis is.

“Vertrouwen is fijn, maar ik wil nu dat OG laat zien dat ze ons belang begrijpen.”

Opdrachtgevers zouden de discussies die aan het eind van de bouw worden gevoerd over de vraag wat er nu precies moet worden opgeleverd zoveel mogelijk aan het begin van het bouwtraject willen voeren. Welk operationeel concept is het vertrekpunt voor de aanbesteding? Aan welke eisen moet het systeem voldoen zodat een exploitant er mee kan werken? Helaas is het een illusie dat je zover vooruit kan denken als opdrachtgever. Wat te doen? Pas starten als alles op tafel ligt? Of enkele topeisen formuleren waaraan het op te leveren systeem in ieder moet voldoen? Bezint eer ge begint, maar je moet wel een keer beginnen. Wanneer ben je zover dat je een D&C-contract kan aanbesteden?

In een D&C contract is de opdrachtnemer integraal verantwoordelijk voor zowel het ontwerp als de bouw en de samenwerking tussen de disciplines die daarvoor nodig zijn. Dat is contractueel goed vast te leggen, maar feit blijft dat ruwbouw, afbouw, civiel en installaties niet elkaars taal spreken. Onvermijdelijk is dat de opdrachtgever samen met de opdrachtnemer de tijd neemt om gezamenlijk de stappen van het begrijpen te doorlopen. Welke grens moet je in dat proces als opdrachtgever en opdrachtnemer niet over gaan?

“If you want to go fast travel alone, if you want to go far travel together”

Boek

Een van de geïnterviewden zei het mooi “ Er is niemand die van de eerste tot de laatste bladzijde het boek van ons project heeft meegemaakt. We kennen allemaal een paar bladzijden en we zijn nog steeds aan het schrijven. “In een onvolmaakte wereld door verbindend leiderschap heel maken wat is verdeeld.”