

# Expeditie A2 Hooggelegen bereikt top

Nieuwsbericht | 26-10-2010

**Het alliantieteam A2 Hooggelegen haalde op 23 september de belangrijkste mijlpaal: de verbreding naar 2x5 rijstroken tussen knooppunt Oudenrijn en de toekomstige Landtunnel Leidsche Rijn is gereed.**

Een alliantie aangaan, wat betekent dat in de praktijk? 'Een grote cultuuromslag', antwoordt Ton Swanenberg (DI), alliantiemanager van A2 Hooggelegen. 'Je gaat samenwerken op basis van gelijkwaardigheid en vertrouwen. Het is een expeditie, geen wedstrijd.'

## Assessment

Een alliantiecultuur is er niet van de ene op de andere dag, die moet je kweken. 'Dat begint al in de aanbestedingsprocedure', vertelt de alliantiemanager. 'In een workshop is bijvoorbeeld onderzocht of de beoogde sleutelfunctionarissen van de aannemer en RWS goed konden samenwerken en open communiceren. Deze assessment woog voor maar liefst 25% mee.'

## Open boek

'Alliantiebeginselen, zoals "open boek" en "best for project" en de betekenis daarvan staat letterlijk beschreven in het contract', vervolgt Ton. 'Het gaat daarbij om een aantal gemeenschappelijke waarden die de basis van de samenwerking vormen. Met "open boek" bijvoorbeeld wordt bedoeld dat je altijd open bent over wat je wel en niet weet.'

## Handen en voeten

'Met alleen opschrijven ben je er natuurlijk niet, maar het is wel een goed begin. In de Project Start Up (PSU) en in de uitvoering hebben we daar handen en voeten aan gegeven. Bijvoorbeeld in het teamontwikkelingstraject of met een "performability scan"; dat is een periodieke meting onder alle medewerkers over de onderlinge samenwerking.'

## Gemaal verplaatsen

"Best for project" is niet altijd het beste voor alle partijen, illustreert Ton met het volgende voorbeeld. 'Er stond een gemaal in de weg. Er was gewoonweg te weinig ruimte beschikbaar onder het te bouwen viaduct. Ombouwen kon niet. En lang dralen kon ook niet, want de aanvraag voor de bouwvergunning van het viaduct moest de deur uit. Met het inzicht van dat moment, is toen snel besloten om het gemaal te verplaatsen. 'Was dat nu nodig?', vroeg menig RWS'er zich af. Er hangt natuurlijk een flink prijskaartje aan. Ja, dat was dus nodig als je in het belang van het project handelt.'

## Alliantiepot

'De samenwerking stimuleren door belangen gelijk te schakelen', zo vat Ton de essentie van een alliantie samen. 'Dat bereik je door aandacht te schenken aan de menskant, door een uitgekende bonus-malusregeling en door de lusten en de lasten te delen. RWS heeft 5 kritische succesfactoren (KSF) benoemd, waarvoor prestatie-indicatoren zijn opgesteld. Aan deze KPI's (Kern Prestatie Indicatoren) is een bonus-malusregeling gekoppeld. Zowel bonussen als malussen komen in de gezamenlijke alliantiepot.'

## Blind staren

'Alle bonussen zijn trouwens uitgekeerd', meldt de alliantiemanager. 'Dat betekent dus dat er optimaal is gescoord op alle prestatie-indicatoren. Dit kan overigens ook een valkuil zijn. Er zijn zulke bedragen mee gemoeid, dat je je er ook blind op kunt gaan staren. Het binnenhalen van de bonussen wordt dan een doel op zich. Voor je het weet gaat er meer aandacht uit naar de bonussen (circa 10 % van het werk) dan naar het eigenlijke werk.'

## Zelf kaders bedenken

Op een hoog abstractieniveau specificeren benoemt Ton als een van de inkoopuitdagingen. 'Kaders voor veiligheid, verkeer enz... waren er niet en moest het contractteam dus zelf bedenken. Problemen verschuiven van de voorbereiding naar de uitvoering of afschuiven van risico's op de aannemer hebben bij een alliantie overigens weinig nut, want na de gunning wordt RWS zelf weer geconfronteerd met de consequenties. Je zit er immers 50/50 in. Dat vind ik wel een mooi mechanisme.'

### **KSF-en objectiveren**

Ook uitdagend: hoe objectiveer je de KSF-en naar harde gunningscriteria en naar prestatie-indicatoren met een keiharde euro's? 'Niet eenvoudig, maar we hebben het wel voor elkaar gekregen. Eén van de prikkels voor imago is bijvoorbeeld dat klachten binnen 5 werkdagen moeten worden afgehandeld. Dat is buitengewoon ambitieus. En voor verkeer worden de bonussen "afgerekend" op basis van een verkeersmodel dat de verkeershinder berekent. Dat is bij mijn weten nog niet eerder gedaan.'

### **Versnellen**

De versnelling in dit project is ongekend: de aanbestedingsprocedure is binnen één jaar doorlopen van aankondiging tot gunning. Hoe kan inkoop bijdragen aan versnelling? 'Volgens mij door niet alles tot in detailniveau willen regelen in het contract. Dat lukt toch niet. Accepteer dat er later nog van alles verandert en regel het proces van contractwijzigingen beter. Dan verkort je de aanbestedingsprocedure en versoepel je het wijzigingenproces, dat in veel projecten een bron van ellende is, na gunning.'

### **SCB**

'Vreemd eigenlijk dat we alleen de uitvoerend aannemer toetsen, terwijl we samen de klus moeten klaren', merkt de alliantiemanager op over de toepassing van systeemgerichte contractbeheersing (SCB). 'Daarom zijn we na 2,5 jaar ook het Projectbureau gaan toetsen.'

### **Leerpunt**

'Vergeet de moederorganisatie niet mee te nemen', formuleert Ton ook als leerpunt. 'Op een gegeven moment is de "expeditie" onderweg, maar ook dan blijft het belangrijk om "de financiers" en "het thuisfront" te betrekken.'

### **Tunnel Leidsche Rijn**

De 2 x 5 rijstroken bij Hooggelegen zijn gereed, de rest kan worden afgebouwd zodra de tunnel bij Leidsche Rijn opengaat. Dat is een tegenslag, maar ook hierbij wordt de alliantiekracht ingezet. Het team heeft samen met de gemeente Utrecht en de betrokken aannemers een plan bedacht en aangedragen, dat hopelijk tot een snelle oplossing leidt.

Tot slot, wanneer is deze alliantie succesvol? 'Als RWS weer een nieuwe alliantie aan wil gaan', antwoordt Ton. 'Pas dan bestempel ik de expeditie als geslaagd.'

Het alliantieteam bestaat uit Rijkswaterstaat Directie Projecten en Trajectum Novum, een combinatie van 5 opdrachtnemers: Van Hattum en Blankevoort, KWS-Infra, Mourik Groot Ammers, Boskalis en Vialis.

Bron: GWW nieuwsbrief Rijkswaterstaat