



STAP EENS ÉCHT DOOR DIE OPEN DEUR

Hoe vanzelfsprekend is een goede samenwerking?

“Onderlinge afspraken bepaal je samen”. Klinkt vanzelfsprekend toch? Sommige dingen lijken een open deur, maar lopen in de praktijk toch anders. Ontdek in dit boekje hoe jij door open deuren kunt stappen en bijzondere samenwerkingen tot stand kunt brengen.

HOE MOOI ZOU HET ZIJN

ALS IN BOUWPROJECTEN DE

SAMENWERKING TUSSEN

OPDRACHTGEVERS EN

MARKTPARTIEN ZO GOED IS,

DAT DE KLANT ALTIJD BLIJ IS MET

HET EINDRESULTAAT EN ER ALTIJD

SPRAKE IS VAN EERLIJK GELD

VOOR EERLIJK WERK?

Project DOEN werd in het voorjaar van 2013 gelanceerd door Rijkswaterstaat (RWS). Het eerste DOEN-project, de renovatie van de Nijkerkerbrug, werd uitgevoerd door RWS en de combinatie Mourik-BESIX. Samen leerden zij door te DOEN. Nu dit project succesvol is afgerond, is het tijd de geleerde lessen te delen.

Beste lezer,

Dit boekje vormt de afronding van Project DOEN-Nijkerkerbrug. Het is op dezelfde manier tot stand gekomen als de rest van het project. Met vallen en opstaan. Maar vooral ook met bevoegenheid, ambitie voor de toekomst van onze sector en met heel veel plezier. Het bevat niet het ei van Columbus, maar wel de essentie van wat wij hebben geleerd en wat wij graag met je willen delen.

Vriendelijke groet,

Projectteam DOEN
(RWS, Mourik-BESIX)

Het gedachtegoed

DOEN is het bereiken van maximale klantwaarde waarbij er sprake is van eerlijk geld voor eerlijk werk. Door optimaal samen te werken en te werken vanuit de bedoeling. En opgedane geleerde lessen te delen om zo bij te dragen aan een structurele verandering in de bouwsector.

Onze aanpak op de Nijkerkerbrug is (slechts) een voorbeeld van hoe je DOEN in de praktijk in een project kunt toepassen. DOEN is dus geen nieuwe methode, nieuwe contractvorm of nieuwe aanbestedingsprocedure. Het is een gedachtegoed, waar alle keuzes en de manier waarop je handelt in je project uit voortvloeien.



Waarschijnlijk vind je de inhoud van dit boekje logisch en vanzelfsprekend.

Dat klopt. Onze lessen zijn eigenlijk allemaal open deuren. We weten het: open deuren zijn saai, je hebt het al zo vaak gehoord. Het is niet nieuw en niet origineel. Maar juist doordat open deuren zo vanzelfsprekend zijn, vergeten we wel eens om er

doorheen te stappen. In dit boekje laten we zien dat door open deuren stappen niet zo makkelijk is als het lijkt. Eerlijk is eerlijk, bij ons ging het ook niet altijd goed. Toch is het ons uiteindelijk gelukt om door 7 open deuren te stappen:

1. SAMENWERKEN GAAT NIET VANZELF

2. JE HEBT EEN KLANT

3. STREEF EEN GEZAMENLIJK DOEL NA

4. ONDERLINGE AFSPRAKEN BEPAAL JE SAMEN

5. EERST OVEREENSTEMMING, DAN EEN AANNEEMSOM

6. SAMENWERKEN DOE JE SAMEN

7. WEET WAAROM JE DOET WAT JE DOET

Wat levert DOEN op?

Bij DOEN-Nijkerkerbrug zijn de volgende resultaten behaald:

Maximale klantwaarde

De klant en de omgeving zijn tevreden over het resultaat. Onder andere doordat we weinig hinder veroorzaakten voor weggebruikers. Door de brug van onderaf te renoveren, hoefde hij maar twee weekenden dicht. Dit terwijl het referentieontwerp er negen voorzag.

Eerlijk geld voor eerlijk werk

De klant heeft het gevoel waar voor zijn geld te hebben gekregen en Mourik en BESIX hebben een nette winst gemaakt.

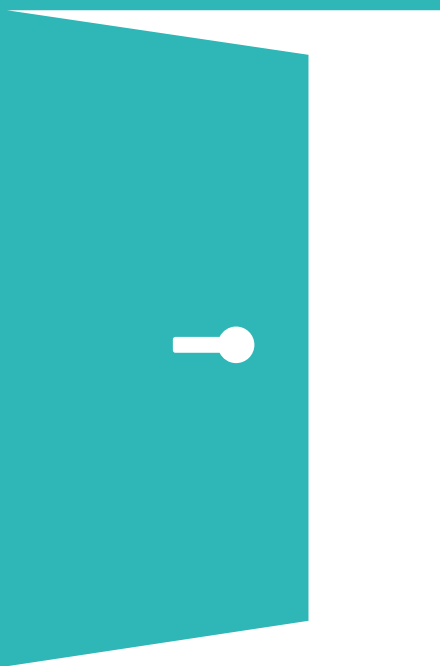
Voorspelbaar verloop van de uitvoering

We hebben binnen de planning de openstellingsmijlpaal

gehaald. Bovendien kende het project maar 6 wijzigingen, waarbij het totaal aan meerwerk uitkwam op minder dan 2 procent. Dit terwijl vergelijkbare brugrenovaties gemiddeld zo'n 20 procent aan meerwerk hebben.

En verder

- Minder gedoe, minder verrassingen
- Verhoogde efficiëntie, minder papierwerk
- Meer ruimte voor innovatie en vakmanschap
- Soepele overdracht naar de beheerder
- Meer gezamenlijk eigenaarschap
- Meer onderling begrip en gelijkwaardigheid
- Meer werkplezier!



SAMENWERKEN GAAT NIET VANZELF



Van nature willen we graag samenwerken. Hier zijn echter wel goede randvoorwaarden voor nodig. Samenwerken gaat niet vanzelf. Deze randvoorwaarden moet je samen, voordat je start met samenwerken, zien te scheppen. Klinkt logisch. Maar doen we dat ook echt?

TIP

CREËER AL VOOR

EN TIJDENS DE

AANBESTEDING

EEN SITUATIE

WAARIN OPTIMAAL

SAMENWERKEN

MOGELIJK IS

Bepaal samen wat je nodig hebt voor een goede samenwerking

Voor een goede samenwerking zijn zowel harde als zachte randvoorwaarden nodig. Heldere gezamenlijke afspraken, maar ook een goede teamsamenstelling en continuïteit in het gecombineerde team van opdrachtgever en opdrachtnemer. Als je samenwerken echt belangrijk vindt, dan kun je hier allebei, opdrachtgever en opdrachtnemer, niet pas mee beginnen na gunning. Sterker nog: begin er al mee vóór de aanbesteding.

Je kunt als opdrachtgever samen met de markt bepalen hoe het aanbestedingsproces eruitziet of in ieder geval om feedback vragen. Ook kun je samenwerking een belangrijke plek in de aanbesteding geven en als opdrachtgever en marktpartijen in de aanbesteding aandacht besteden aan de sfeer en de manier waarop je met elkaar omgaat.

Goede samenwerking staat en valt met de mensen die het doen. Je kunt als opdrachtgever de onderlinge samenwerking tussen het team van de opdrachtgever en de teams van de marktpartijen onderdeel maken van de selectie. Dit werkt natuurlijk alleen als er continuïteit is in de teams. Dat is sowieso een aanrader: wel zo handig als degenen die de afspraken maken ook degenen zijn die zich daaraan gaan houden.

Beoordeel tijdens de aanbesteding de onderlinge samenwerking tussen de teams

Onze aanpak

Bij Project DOEN heeft RWS ervoor gekozen om de uiteindelijke opdrachtnemer te selecteren op samenwerking. Dit is gedaan door middel van een samenwerkingsassessment tussen de teamleden van de opdrachtgever en het team van elke marktpartij. Zo kon er in de aanbesteding geselecteerd worden op de interactie tussen de teams in plaats van een 'papieren belofte'. Degenen die het assessment deden, waren ook degenen die daadwerkelijk het project zouden uitvoeren.

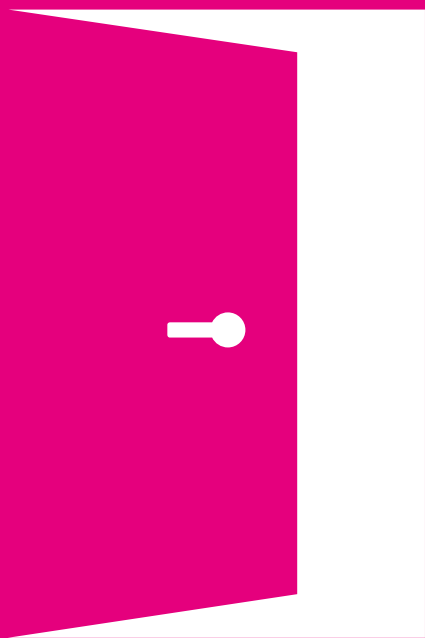
Alle rollen waren vertegenwoordigd. Best spannend om samenwerking voorop te stellen. RWS wist van marktpartijen die afgefallen waren niet wat voor technische oplossing zij hadden gehad voor de brug. Maar goed, het projectteam van RWS heeft de overtuiging dat de beste samenwerking leidt tot de beste oplossing.



Machiel Galesloot
Bedoelingenmanager Project DOEN

Eén van de onderdelen van de aanbesteding was een selectie op samenwerking. De projectteamleden van RWS en van elke marktpartij werkten een hele dag met elkaar samen aan casuïstiek onder observatie van onafhankelijke, professionele assessoren. Deze beoordeelden welke drie van de vijf marktpartijen de beste samenwerkingspartners vormden voor dit specifieke project.





JE HEBT EEN KLANT

Ieder project ontstaat vanuit een behoefte en heeft dus een klant. Uiteindelijk wil je iets maken wat aan deze behoefte voldoet. Hoe kom je erachter wie de belangrijkste klant is en wat hij écht wil, zodat hij aan het eind van het project tevreden is met het resultaat? Samen ga je op ontdekkingsreis.



TIP

GEEF

DE KLANT

EEN

GEZICHT

Wie is de klant eigenlijk?

In de bouwsector zijn we geneigd om te denken dat het projectteam van de opdrachtgever de klant is van de opdrachtnemer. Maar voor wie ontwerpen en bouwen we nu eigenlijk echt? Wie betaalt er voor het project? Wiens probleem lossen we op? Wie heeft het grootste belang bij dit project? Wie kan de afweging maken tussen consequenties van keuzes op korte en op lange termijn? Deze vragen helpen je om je échte klant te vinden. Als opdrachtgever en opdrachtnemer werk je samen voor die klant.



Dick van der Kolk
Omgevingsmanager Project DOEN

Onze klant was de belastingbetaler, die een goed functionerend infrastructureel netwerk wenst tegen redelijke kosten. De klant werd vertegenwoordigd door Jos Vermaas, namens de beheerders van de brug. Zij beheren de brug als schakel in het infrastructurele netwerk.



Gevoelsmatig is het makkelijker om behoeften van een persoon centraal te stellen dan behoeften die alleen als eisenlijst op papier staan.

Bijna altijd is de klant een organisatie of een groep mensen. Het werkt dan heel prettig als de klant vertegenwoordigd wordt door een persoon van vlees en bloed. Dan kun je met de klant praten, je ermee identificeren, je erin verplaatsen, doorvragen naar het 'waarom' achter zijn behoeften en een vertrouwensrelatie opbouwen.

Doordat je samen werkt voor één klant, voelen projectteamleden van zowel opdrachtgever als opdrachtnemer zich verbonden met de maatschappelijke opgave van het project.

Onze aanpak

In de laatste fase van de aanbesteding zijn het projectteam van RWS en Mourik-BESIX samen met de klant gaan ontwerpen. We gingen dieper in op zijn behoeften om beter te begrijpen wat hij wilde en vooral waarom. Op tussentijdse beslismomenten heeft de klant keuzes kunnen maken tussen verschillende ontwerpvarianten en de bijbehorende kosten.

Ook de stakeholders zijn samen aan één tafel gezet zodat we hun behoeften konden doorgronden. Bijkomend voordeel was dat zij elkaars (soms tegengestelde) behoeften leerden kennen en zo de uiteindelijk gemaakte keuzes beter konden begrijpen en accepteren.

Ook tijdens de uitvoering hebben we nog keuzes aan de klant voorgelegd. Hij kwam iedere twee weken langs in de bouwkeet om af te stemmen over de laatste stand van zaken. Dit zorgde ervoor dat de klant aangehaakt bleef en dat we wisten of we nog op het goede spoor zaten.

Tot slot organiseerden we al ver voordat het werk klaar was een proefoverdracht om ook verwachtingen over het informatiedossier met elkaar te delen. Het resultaat is een zeer soepel verlopen overdracht naar de beheerder van de brug.



TIP

LAAT DE KLANT

BESLISSEN

OF IETS

MEERWAARDE

HEEFT



Marieke Plegt
Technisch manager Project DOEN

De oorspronkelijke opdracht was om de brug voor de komende 100 jaar te vernieuwen. Samen met de klant en de omgeving hebben we besloten dat 30 jaar beter aansloot op hun behoeften. Dit in verband met toekomstige ontwikkelingen in de omgeving en de restlevensduur van de overige delen van het complex.



Maximale klantwaarde betekent dat het project datgene levert wat de klant nodig heeft.

Niet meer, niet minder. Daarom is het belangrijk om te begrijpen waar de klant geld voor over heeft en waarvoor niet. Neem geen genoegen met een lijst met eisen, maar onderzoek en doorgrond de achterliggende behoefte. Zorg dat je die kent voordat het ontwerp wordt gemaakt en betrek de klant bij het ontwerpproces, zodat hij keuzes kan maken tussen verschillende mogelijkheden. Wat het projectteam van opdrachtgever of opdrachtnemer wil, of wat vanuit technisch oogpunt de allermooiste oplossing is, is niet relevant. Het gaat om de juiste oplossing voor de klant. En: blijf tijdens het hele project toetsen of je nog steeds voldoet aan de behoefte van de klant.

De klant krijgt dus een meer prominente rol in je project. Realiseer je dat hij daar waarschijnlijk niet aan gewend is. Help de klant met het duidelijk krijgen van zijn behoefte en het betrekken van zijn achterban. Dit gaat niet vanzelf, maar kost alle betrokkenen tijd en moeite. Dit betaalt zich aan het einde van het project weer terug. Uiteindelijk zorgt het namelijk voor een stabiel en voorspelbaar project met maximale klantwaarde. Hier is iedereen bij gebaat.

Om maximale klantwaarde te creëren is niet alleen kennis van de klantbehoefte noodzakelijk (vraag), maar ook expertise over mogelijke oplossingen (aanbod). Om meerwaarde te creëren moet je elkaar echt begrijpen. Communiceer niet alleen via papier, maar ga vooral met elkaar in gesprek. Voorkom ruis door daar een projectteam van opdrachtgever tussen te zetten en zorg ervoor dat de klant en de opdrachtnemer regelmatig

aan één tafel zitten. De rol van de opdrachtgever is om kennis in te brengen en zo de klant te helpen bij het maken van de juiste keuze. Binnen de projectkaders bepalen de opdrachtnemer, de opdrachtgever en de klant samen wat de beste oplossing is.

Vergeet niet dat je naast je klant ook nog andere stakeholders hebt. Ook met hen moet je om tafel om hun belangen te doorgronden, zodat je ze kunt betrekken bij de keuzes die je maakt.

“ Jos Vermaas
Klant Project DOEN

Het projectteam heeft echt gehandeld vanuit het klantbelang. Door goed met elkaar mijn behoefte te doorgronden is er directe meerwaarde geleverd.

”

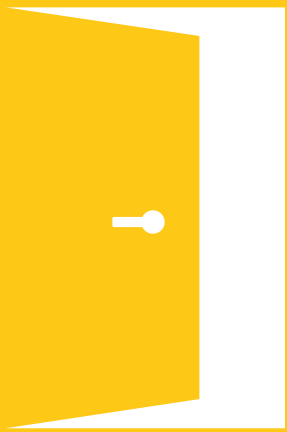
TIP

ZET VRAAG

EN AANBOD

AAN ÉÉN

TAFEL



STREEF EEN GEZAMENLIJK DOEL NA

Als je samenwerkt aan een project, is er één gezamenlijk doel. Tenminste, dat zou je denken. Toch gaan veel officiële 'projectdoelstellingen' alleen over de doelen van de opdrachtgever. Hoe zouden de projectdoelstellingen eruitzien als de belangen van de opdrachtnemer hier ook in zitten?



TIP

STREEF EEN

GEZAMENLIJK

DOEL NA WAARIN

IEDERS BELANG

VERTEGENWOORDIGD IS

Het belang van samen

Samenwerken doe je niet voor niets. Een gezamenlijk projectdoel geeft focus, je doet dingen die er écht toe doen. Je kunt alleen goed samenwerken als het projectdoel ieders belang vertegenwoordigt. Zo kom je bij problemen niet tegenover elkaar te staan, maar samen tegenover dat probleem. Als het projectdoel niet ieders belang vertegenwoordigt, zul je zien dat eigen belangen altijd voor gaan. Het projectdoel is dan slechts schijn.

Zorg dat de belangen van in ieder geval de opdrachtgever, de opdrachtnemer en de klant een plek krijgen in het gezamenlijke projectdoel. Vergeet daarbij ook niet de verschillende belangen binnen de organisaties. Begin daarom met het verkennen van en je verdiepen in elkaars belangen en doelen. Wanneer is het project voor eenieder geslaagd?

Help elkaar ook bij het realiseren van elkaars belang, binnen de randvoorwaarden van het contract. Soms levert een kleine moeite van de ene partij een groot voordeel op voor de andere partij.

Begin daarom met het verkennen van en verdiepen in elkaars belangen en doelen.

Onze aanpak

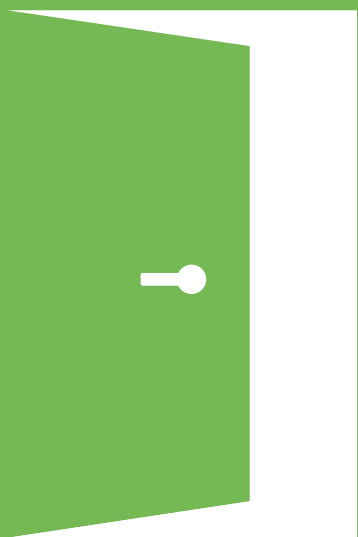
Er is een gezamenlijk projectdoel geformuleerd met daarin twee aspecten die de belangen van RWS en Mourik-BESIX verenigen: 'het realiseren van maximale klantwaarde waarbij er sprake is van eerlijk geld voor eerlijk werk'. Samen realiseerden we met zo weinig mogelijk hinder een constructief veilige brug voor een eerlijke prijs-kwaliteitverhouding. Niet zo goedkoop of zo duur mogelijk, maar eerlijk geld voor eerlijk werk.

“ Peter Bouwman
Projectmanager Project DOEN

Door samen op te trekken, is veel gezamenlijk eigenaarschap gecreëerd. Uniek is dat ook dingen die niet goed gaan, als een gezamenlijk probleem worden gezien.

”





ONDERLINGE AFSPRAKEN BEPAAAL JE SAMEN



Een afspraak is een verbintenis tussen twee partijen. En dus hebben beide partijen iets over deze afspraak te zeggen. Helaas is dat niet hoe het meestal gaat. Maar waarom eigenlijk niet? Leidt het samen bepalen van onderlinge afspraken niet tot veel meer draagvlak en begrip?

TIP

BEPAALEN

DOORLEEF

SAMEN WAT JE

MET ELKAAR

AFSPREEKT



Een samenwerking heeft twee kanten

Als je wil dat de samenwerking van twee kanten komt, dan is het zinvol om afspraken over je project ook samen te maken. Zo zorg je ervoor dat de belangen van beide partijen worden geborgd. Klinkt logisch? Toch gebeurt dit vaak niet. In veel traditionele aanbestedingen worden belangrijke afspraken eenzijdig bepaald, ofwel door de opdrachtgever ofwel door de opdrachtnemer. Denk aan het contract, de risicoverdeling, het ontwerp en de aanneemsom.

Het doorleven van de afspraken is waardevoller dan de vastlegging op papier. Samen bespreken welke afspraken je wilt maken, waarom je die wilt maken en hoe je ervoor kunt zorgen dat ieders belang daar een plek in krijgt, brengt je dichterbij elkaar. Door het contract samen te schrijven, voorkom je dat er dingen in komen te staan die

ongewenst gedrag uitlokken. De onderlinge verwachtingen worden helder en dit leidt tot veel minder correcties, verstoringen en onnodige discussie. Ook tijdens de realisatie van je project. Je hebt er immers samen over nagedacht en weet dus allebei waarom je ergens wel of niet voor hebt gekozen.

We zeggen wel eens: je kunt in dit project niemand anders de schuld geven dan jezelf! Je hebt niet alleen afspraken samen doorleefd, maar ook de klanteisen, technische eisen en het ontwerp. Discussies worden daarom op het goede moment gevoerd: vooraf in plaats van achteraf.

Deze manier van werken vraagt wel meer van de soft skills van de teamleden dan gebruikelijk. Wees je ervan bewust dat dit voor de mensen die geen onderdeel vormen van de samenwerking, en dus ook niet van de vertrouwensrelatie, spannend kan zijn. Denk bijvoorbeeld aan de achterban binnen de verschillende organisaties.

“ Maarten Swart
Technisch manager Project DOEN

Je weet allebei precies wat er gaat gebeuren en daardoor heb je meer kans dat het in één keer goed gaat. Dit maakt dat de voorbereiding in dit geval echt het halve werk is.



Onze aanpak

Het projectteam van RWS en Mourik-BESIX heeft in de laatste fase van de aanbesteding samen het ontwerp voor de Nijkerkerbrug gemaakt, samen bekeken welke risico's het project kent en deze onderling verdeeld, samen een contract geschreven en samen een aanneemsom bepaald. Uiteraard binnen de grenzen van de aanbestedingswet. Deskundigen van beide kanten hebben hiervoor nauw met elkaar samengewerkt.

“ Jan-Co van den Doel
Projectmanager Project DOEN

Wacht in ieder geval niet met het checken van de afspraken tot je onenigheid hebt.

”



EERST OVEREENSTEMMING, DAN EEN AANNEEMSOM

Een aanneemsom is opgebouwd uit verschillende onderdelen. Ieder onderdeel heeft zijn eigen prijs en als je deze bij elkaar optelt, kom je uit op het totaal. Maar ben je het erover eens wat de opdrachtgever heeft gevraagd en wat de opdrachtnemer gaat doen? Oftewel: welke onderdelen komen in de aanneemsom? En welke niet? Weet je wel genoeg over ieder onderdeel? Of doe je aannames? En wat doe je als je een onderdeel vergeten bent? Voorkom gedoe en bespreek dit vooraf met elkaar.



Eerlijk geld voor eerlijk werk

Om gedoe over geld te voorkomen, is het belangrijk dat iedereen het eens is over wat er geleverd wordt (en ook: wat er niet geleverd wordt!), voordat de aanneemsom wordt bepaald. Dit klinkt logisch, maar in veel aanbestedingen worden het ontwerp en de aanneemsom eenzijdig door de opdrachtnemer opgesteld. Op basis van de eisen en het contract die eenzijdig zijn opgesteld door de opdrachtgever.

Als je het echte gesprek hierover pas na gunning gaat voeren, staat de aanneemsom al vast en zijn aanpassingen lastig of zelfs niet meer mogelijk. En dat terwijl de kans dat je elkaar niet 100% begrepen hebt, heel groot is.

Datgene wat je uiteindelijk oplevert, moet natuurlijk aansluiten op de wensen van de klant. Ook wil je dat contractuele afspraken voor iedereen helder zijn en dat de aanneemsom die daaruit volgt realistisch is. Met voldoende buffer om tegenvallers op te vangen. Eerlijk geld voor eerlijk werk.

Het kan natuurlijk voorkomen dat je sommige prijsonderdelen vooraf niet goed in kunt schatten. Kijk in dat geval of het mogelijk is om deze prijsbepaling uit te stellen of doe aannames. Bespreek samen wat er wel en niet in de aanneemsom zit, zodat hier geen gedoe over komt op het moment dat de prijs hoger of lager uitvalt.

TIP

MAAK PAS

AFSPRAKEN OVER

DE PRIJS ALS JE EEN

GEDEELD BEELD HEBT

OVER WAT DAARVOOR

GELEVERD WORDT

Als de samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer stroef verloopt, komt dat meestal door gedoe over geld.



“ Ansel Velthof
Contractmanager Project DOEN

Omdat we te maken hadden met renovatiewerk, waren er relatief veel onzekerheden. Daarom hebben we aannames gedaan over de grootste onzekerheden, zodat we afwijkingen op die aannames met elkaar konden verrekenen.

Onze aanpak

Kostendeskundigen van RWS en Mourik-BESIX hebben gezamenlijk met een open boek de raming opgesteld. Passend bij het gezamenlijk gemaakte ontwerp en de gezamenlijk opgestelde risicoverdeling en overige afspraken in het contract. Op basis van offertes en kentallen. De raming was voor iedereen in het team inzichtelijk, zodat iedereen kon zien wat het project ging kosten en waarom. Pas daarna werd de opdracht aan Mourik-BESIX gegund. Het resultaat? Een betrouwbare prijs: de aanneemsom was aan het eind van het project nog geen 2% hoger en zowel RWS als Mourik-BESIX hebben er geld aan overgehouden.

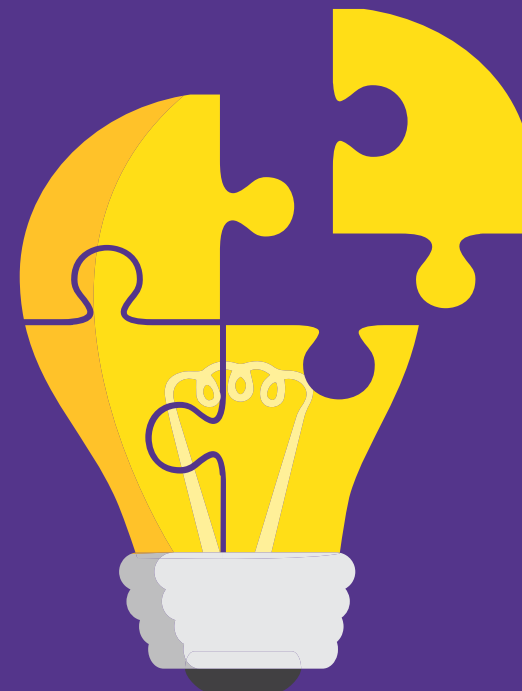
“ Olav Plompen
Hoofduitvoerder Project DOEN

Door samen te ramen bespreek je met elkaar wat de consequenties zijn van keuzes. Bijvoorbeeld het werken buiten het broedseizoen. Dat heeft als gevolg dat je moet doorwerken in de winter, met risico's op slecht weer en daarmee hogere kosten. Door dit samen te bespreken, creëer je veel meer onderling begrip voor de consequenties van keuzes."





SAMENWERKEN DOE JE SAMEN



Samenwerken doe je samen. Maar doen we dat ook echt? De vraag is hoe je een partner uitkiest die het gedeelde belang vooropstelt, maar ook hoe je zelf de beste samenwerkingspartner bent. Samen kom je verder, maar dan moet je het wel goed regelen en werken vanuit vertrouwen. Met de juiste mensen in je team.

“ Hugo Kruk
Procesmanager Project DOEN

Je kunt niet zomaar vijf of tien mensen bij elkaar zetten en zeggen: vanaf morgen zijn jullie een team. Je moet elkaar goed kennen, weten hoe iedereen in elkaar steekt en samen dingen beleefd hebben om effectief en efficiënt met elkaar te kunnen werken. Toen we de eerste keer als team een opdrachtje moesten maken, gingen we dus ook glansrijk ten onder.

”

TIP

INVESTEER

IN ELKAAR

Hoe investeer je in elkaar?

Een goede samenwerking moet je eerst voorbereiden. Je kunt niet zomaar de teams van opdrachtgever en opdrachtnemer bij elkaar zetten en verwachten dat er vanaf dat moment een teamspirit is. Je moet investeren in elkaar. Ruil je wantrouwen in voor vertrouwen.

Hoe je dat doet maakt eigenlijk niet uit, als het maar bij de teamleden past. Samenwerking kun je niet afdwingen. Die wordt niet beter van spelregels voor samenwerking of verplichte momenten waarop je met elkaar moet delen hoe je je voelt. Samenwerking wordt beter door iets gemeenschappelijks te hebben (een gezamenlijk doel), door elkaar te kennen als persoon, door samen dingen mee te maken. Dan wil je met elkaar samenwerken, in plaats van dat het moet. Want als

puntje bij paaltje komt, wat vind je dan belangrijker? De samenwerking of toch het eigenbelang?

“Het verschil tussen het gedrag dat je vertoont als persoon, als professional of in de rol die je hebt, was kleiner dan bij andere projecten.”

Jan-Co van den Doel
Projectmanager
Project DOEN

Waarom? Je bent als opdrachtgever en opdrachtnemer elkaars collega, je bent immers samen een project aan het realiseren. Toch zitten we in veel projecten tegenover elkaar als counterparts, in plaats van naast elkaar als collega's.

Als er iets speelt, wacht dan niet tot het volgende formele overleg om met elkaar te praten. Pak de telefoon, loop even langs of nog beter: zorg dat je, net als collega's, op één locatie werkt. Zo voorkom je dat de situatie erger wordt doordat je aannames doet over de ander en een negatief beeld houdt. Probeer een probleem niet eerst zelf op te lossen, maar betrek de ander gelijk.

Niet om hem het probleem op te laten lossen, maar om hem mee te nemen in wat er speelt en samen de beste oplossing te kiezen.

Stel je kwetsbaar op. We zijn allemaal mensen die fouten maken. Stel je oordeel uit en onderzoek samen waar het mis is gegaan, zodat dit de volgende keer niet weer gebeurt. Word vooral niet kwaad, want dan schuift de ander het de volgende keer onder het vloerkleed. Als je zo nauw met elkaar samenwerkt, krijg je informatie tot je beschikking waar je niet aan gewend bent, omdat die normaal verborgen blijft. Het is de kunst om dit te beseffen en hier op een goede manier mee om te gaan.

“ Judith van der Schalk
Technisch manager Project DOEN

Project DOEN is voor mij echt een project waar je geen muren hebt tussen opdrachtgever en opdrachtnemer.

”



TIP

WERK

SAMEN

ALS COLLEGA'S

“ Dirk Verhagen
Werkvoorbereider Project DOEN

“Je hoeft geen mails en toetsverslagen te typen en dan wachten op reactie. Je ziet of belt elkaar gewoon even en je kunt meteen weer door.”

”

Onze aanpak

In Project DOEN hebben RWS en Mourik-BESIX besloten om als één team te werken. Op één locatie, met alle bureaus door elkaar. Alle informatie was beschikbaar voor iedereen. We hadden één organogram. Enkele rollen werden zelfs door één persoon vervuld, in plaats van door twee personen. We hadden bijvoorbeeld maar één contractmanager. Ook hadden we één overlegstructuur. Alle overleggen waren gezamenlijk, zonder vooroverleg binnen de eigen organisatie. Het zijn de kleine dingen, die het grote verschil maken. Samen lunchen, samen bowlen, samen op cursus en samen successen vieren. Dat betekent natuurlijk niet dat je alles samen moet doen. Soms is samenwerken juist dat je de ander vertrouwt dat hij het ook alleen kan. Dat het dan ook goed komt.

We schreven zelfs gezamenlijk aan onze voortgangsrapportage. We hebben met minder papierwerk samen de rechtmatigheid van betaling geborgd. Hier was iedereen mee geholpen.

Doordat we vanaf het begin hebben ingezet op het elkaar leren kennen als persoon en

doordat we elkaar zoveel zagen, zijn we met elkaar gaan praten in plaats van over elkaar. Er werd minder langs elkaar heen gepraat en er was meer openheid en vertrouwen. We voelden ons niet alleen eigenaar van ons eigen, maar ook van elkaars werk.

TIP

BESEF WEL

DAT JE BIJ

ANDERE

ORGANISATIES

WERKT

Oprachtgevers en opdrachtnemers zijn niet voor niets andere typen organisaties: ze hebben ieder een andere rol en een andere expertise. Als je intensief met elkaar samenwerkt, kun je gaan denken dat je hetzelfde bent. Wees je ervan bewust dat dit niet zo is, zodat je niet verrast wordt of gefrustreerd raakt door de verschillen die er wel degelijk zijn. Denk aan verschillen in dynamiek, in de manier waarop besluiten genomen worden en in taal. Probeer elkaar te begrijpen, veroordeel de ander niet en benut de verschillen.



TIP

DENK GOED NA

OVER HOE JE

JE TEAM

SAMENSTELT

“ Marlotte Koster
Projectmanager Project DOEN

Misschien is nieuwsgierigheid wel de belangrijkste karaktereigenschap voor een nieuw DOEN-team. Want dan ben je nieuwsgierig naar de ander, naar jezelf, naar waarom dingen gaan zoals ze gaan.

”

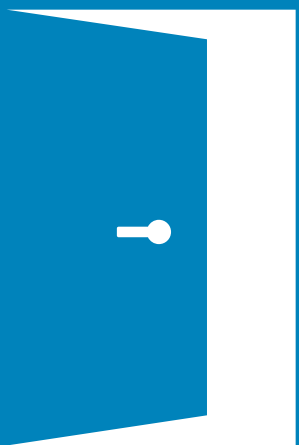
Het vormen van een goed team is de eerste stap naar een goed team. Dit kun je niet alleen maar op basis van beschikbaarheid of capaciteit doen. Dit geldt natuurlijk voor je eigen team, maar ook voor het team dat opdrachtgever en opdrachtnemer samen vormen. Het gaat erom dat de teamleden van opdrachtgever en opdrachtnemer bij elkaar passen en elkaar aanvullen. Zowel qua persoonlijkheid als qua kennis. Denk ook aan degenen die het project aansturen vanuit de individuele organisaties. Zijn zij ook een match, met het team en met elkaar?

“We hebben dit team veel meer vrijheid gegeven dan dat ik gewend was. Ik zou het zo weer doen.”

Alexander Heeren
Stuurgroep RWS, Mourik, BESIX

Soms heeft een projectteam een strikte rolverdeling. Dat is niet erg, maar op basis waarvan is deze tot stand gekomen? Wat zou er gebeuren als je de taken en verantwoordelijkheden verdeelt op basis van andere vragen? Wie is waar goed in? Wie kent de mensen die nodig zijn om de taak voor elkaar te krijgen? Wie wil wat leren? Wie vindt wat leuk om te doen?

Na al deze investeringen in de samenwerking, is het belangrijk om continuïteit in je team te houden. Je kunt mensen echter niet vastbinden op je project. Wisselingen zullen er altijd zijn. Dat is niet erg, soms zelfs handig. Andere fasen in je project vragen om andere kennis en vaardigheden. Het is wel belangrijk om bij wisselingen mensen te kiezen die passen in het team. Wie er in je team past, kun je als opdrachtgever en opdrachtnemer het beste samen bepalen.



WEET WAAROM JE DOET WAT JE DOET



Iedereen weet toch waarom hij doet wat hij doet? Dat zou je denken, maar hoe vaak denk jij na over het nut van een bepaalde regel, geschreven of ongeschreven? Vaak volgen we regels en standaardprocedures. We doen dingen omdat we die altijd zo doen, zonder na te denken over de bedoeling. Maar passen deze regels wel bij jouw project? Terug naar de essentie.



TIP

WERK ALTIJD

VANUIT

DE BEDOELING

Waarom?

Meestal zijn we snel tevreden met een antwoord op deze vraag. Werken vanuit de bedoeling is blijven reflecteren. Wees nieuwsgierig waarom je dingen doet zoals je ze doet, waarom ze gaan zoals ze gaan. Vraag jezelf af of dat wel de meest logische manier is om het beoogde doel te bereiken. Volg bij je aanpak niet klakkeloos wat je gewend bent, maar wees kritisch en pas je werkwijze aan de opgave en het team van je project aan.

Let wel op dat je ook keuzes maakt. Je kunt tot in het oneindige doorpraten over de bedoeling, maar je moet op een gegeven moment ook vooruit. Maak dan gewoon de beste keuze die je op dat moment kunt maken en leg vast waarom je deze keuze zo hebt gemaakt.

Werken vanuit de bedoeling betekent niet dat je geen dingen mag vastleggen of geen structuur en duidelijke rolverdeling nodig hebt. Niet alles moet opeens anders. Regels zijn soms ook fijn, ze geven houvast.

“ Theo Bloemsma
Stuurgroep RWS, Mourik, BESIX

Ik merk dat als ik bij een ander projectteam ben, ik doorvraag naar de bedoeling.

”

Onze aanpak

Bij Project DOEN is er een aparte rol gecreëerd: de bedoelingenmanager. Deze werd aangesteld om de vraag achter de vraag te achterhalen van uiteenlopende vraagstukken, met name door te blijven doorvragen en daarbij die ene onverwachte vraag te stellen. Zo bleef het hele team scherp op het werken vanuit de bedoeling.

Werk niet alleen vanuit de bedoeling, maar leg deze ook vast. Wij hebben de bedoeling bijvoorbeeld vastgelegd in de aanbestedingsleidraad, waarin de bedoeling van elke stap van de procedure is uitgelegd. Ook in ons gezamenlijk geschreven contract zijn niet alleen de feitelijke afspraken vastgelegd, maar ook de bedoeling daarvan. In de praktijk betekent dit dat we niet naar de letter van het contract maar naar de bedoeling daarachter werken.

Als we twijfelden over de toegevoegde waarde van een regel, betrokken we deskundigen die de bedoeling konden uitleggen. Indien nodig konden zij ons helpen met het bedenken van een alternatief. Juist de dialoog hierover hielp ons (en de deskundigen zelf vaak ook!) om de regel beter te begrijpen en eventueel te verbeteren. Hier leren de organisaties RWS, Mourik en BESIX ook weer van.

“ Jan Hendrik Dronkers
Oud-directeur-generaal, RWS

Doe alsof er geen regels zijn en bedenk dan wat je zou willen. Als je vervolgens regels tegenkomt die dit belemmeren, kijk dan hoe je hier creatief mee om kunt gaan. Alle regels mogen ter discussie worden gesteld, behalve de wet. Denk vooral niet te veel in bestaande kaders! Wees onbevangen, maar niet naïef.

”

“ Guido Hagemann
Stuurgroep RWS, Mourik, BESIX

Zodra dit project van start ging, was het mijn rol om ervoor te zorgen dat de DOEN-reis mogelijk zou blijven. Wat de eindbestemming ook zou worden.

”

Wat ga jij DOEN?

Geïnspireerd geraakt? Denk er dan eens over na wat dit gedachtegoed voor jou betekent. Spreekt het je aan? Wil je meer weten? Wil je er misschien zelfs al mee aan de slag? We helpen je graag verder! Op onze website www.projectdoen.nu vind je meer informatie.

Wil je actief aan de slag met jouw team? Download dan het Open Deuren Spel. Het spel met prikkelende vragen is een verdieping op dit boekje. Het helpt jou en je team op weg om DOEN toe te passen in de praktijk van jullie project.



Concept: Vitamine C
Ontwerp en lay-out: newww.nl

Project DOEN werd in het voorjaar van 2013 gelanceerd door Rijkswaterstaat. Het eerste DOEN-project, de renovatie van de Nijkerkerbrug, werd uitgevoerd door RWS en de combinatie Mourik-BESIX. Samen leerden zij door te DOEN. Nu dit project succesvol is afgerond, is het tijd de geleerde lessen te delen.