

Handleiding Project DOEN

'Leren samen een mooi werk te maken'



Marieke Plegt



Joost Imhof



Ansel Velthof



Hugo Kruk



Kees van der Werff



Alex van Middelkoop



Dennis Toussaint



Peter Bouwman



Jan-Co van den Doel



Thomas van der Lijke



Douwe Hoornstra



Bas Grimbergen



Cora de Groot



Marlotte Koster



Rachel Veenhof



Koen van der Kroon



Marjan de Wit



Marc de Schepper



Machiel Galesloot



Menno Willems



Renate Westra



Bas de Jong



Richard ter Maten



Rijkswaterstaat
Ministerie van Infrastructuur en Milieu

Inhoudsopgave

1	Inleiding	3
2	De bedoeling van Project DOEN	4
2.1	De doelen: maximale klantwaarde & eerlijk geld voor eerlijk werk	4
2.1.1	Maximale klantwaarde	4
2.1.2	Eerlijk geld voor eerlijk werk	5
2.2	De middelen: optimale samenwerking & werken vanuit de bedoeling	6
2.2.1	Optimale samenwerking	6
2.2.2	Werken vanuit de bedoeling	6
2.3	Het hogere doel: leren om bij te dragen aan verandering	7
2.4	DOEN in de praktijk: de Nijkerkerbrug	7
3	De bedoeling van de handleiding	9
3.1	Een handleiding in plaats van een contract	9
3.2	Vier doelgroepen	9
3.2.1	Handleiding voor de klant	9
3.2.2	Handleiding voor de achterliggende organisaties	10
3.2.3	Handleiding voor projectteam NU DOEN	10
3.2.4	Handleiding voor de wereld om ons heen	10
3.3	Disclaimer	10
4	Samenwerking NU DOEN	11
4.1	Samenwerking binnen projectteam NU DOEN	11
4.2	Samenwerking met de achterliggende organisaties	12
4.3	Samenwerking met de klant	13
4.4	Manier van samenwerken versus werkwijze	13
5	Beheersmaatregelen bij stoeve samenwerking of conflict	14
5.1	Beheersmaatregelen	14
6	Harde afspraken en hoe ermee om te gaan	15
6.1	Veiligheid	15
6.2	Kwaliteit	15
6.3	Planning	15
6.4	UAV-gc niet van toepassing	15
6.5	Verantwoordelijkheden & omgang met afspraken	16
6.6	Prijs	16
6.7	Omgang met onzekerheden	16
6.7.1	Aannames	16
6.7.2	Herijking prijs bij uitvoeringsontwerp	17
6.7.3	Afwijkingen op prijs na herijking	17
6.8	Algemene kosten & Winst	17
6.9	Omgang met risico's	18
6.10	Betalingsafspraken	18
6.10.1	Integriteit	18
6.11	Aansprakelijkheid en garanties	19
6.12	Hiërarchie binnen de Overeenkomst	19
7	Baseline en Definition of Done	20
7.1	De huidige baseline	20
7.2	Eindresultaat brug	20
7.3	Eindresultaat leren	20
	Bijlage A: Situatieboom afwijking tussen inschrijfsom en aanneemsom bij herijking	22
	Bijlage B: Situatieboom afwijking op aanneemsom na herijking	23

1 Inleiding

Beste lezers,

Dit document heeft lang de werktitel 'contract' gehad, een titel die wij vanuit het projectteam NU DOEN niet passend vonden. Ondanks dat dit document formeel onze Overeenkomst vormt voor de renovatie van de Nijkerkerbrug, vinden wij het veel méér dan een contract waarin we uitsluitend regels en afspraken met elkaar vastleggen. Dit document is namelijk vooral een vastlegging van de manier waarop wij met elkaar (willen) omgaan. In de basis legt het de goede sfeer vast waarin wij tijdens het aanbestedingsproces met elkaar hebben samengewerkt. Daarnaast willen wij het document gebruiken als handleiding (de titel was hiermee geboren) voor de resterende duur van het project. Het moet ons in minder positieve tijden helpen om dezelfde goede sfeer op te roepen zoals die wij hadden tijdens de opstart van onze samenwerking. Wij hebben dit ervaren als een sfeer van openheid, plezier, scherpte en vertrouwen, waarin we mét elkaar werken aan hetzelfde doel.

Wij focussen ons op gezamenlijke waarden en niet op traditionele contractstukken. Bij het schrijven van dit document hebben wij gemerkt dat wij op zoek zijn naar nieuwe spelregels die passen bij onze samenwerking. Hierin zijn wij nog wat onbewust bekwaam. Wij handelen vanuit een intrinsieke motivatie om samen te werken, zonder op sommige punten precies te weten hoe we dit in de praktijk willen vormgeven. In die zin leren we echt door te DOEN.

Deze handleiding is onze poging om de nieuwe spelregels voor onze samenwerking zo goed mogelijk vast te leggen. Het zoekt de balans tussen het verschaffen van duidelijkheid richting onze omgeving over de 'harde kant' van het project en het beschrijven van onze visie op samenwerking. We realiseren ons heel goed dat het beschrijven van deze spelregels maar deels is gelukt. Lezers die zoeken naar zekerheid kunnen dan ook teleurgesteld worden door deze handleiding. Wij zijn er echter van overtuigd dat een omschrijving van zekerheden vaak een schijnzekerheid is.

Bovendien hebben wij geleerd dat de totstandkoming van deze handleiding meer bijdraagt aan het slagen van de samenwerking dan de handleiding zelf. Het doorleven ervan was namelijk waardevoller dan de vastlegging. We hopen in ieder geval dat jullie tijdens het lezen net zoveel inspiratie opdoen als wij hebben gedaan tijdens het opstellen ervan.

Quote:

"We weten pas echt wat er in de handleiding moet komen te staan als het project voorbij is".

Met vriendelijke groet,

Projectteam NU DOEN,
een samengesteld projectteam bestaande uit projectteam DOEN van Rijkswaterstaat en Combinatie NU, bestaande uit Mourik en BESIX.

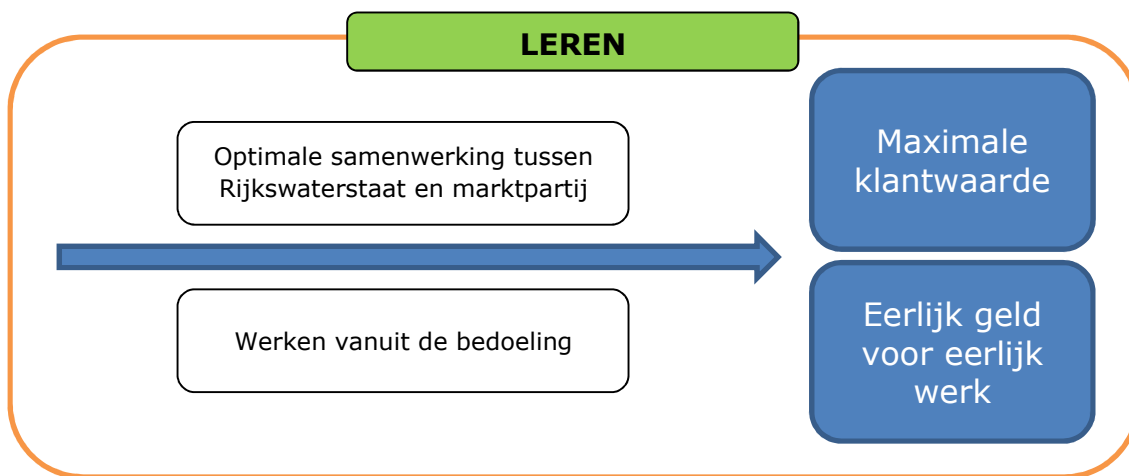
Voetnoot: Dit document zou een stuk korter zijn geweest als we het nu, in april 2017, hadden opgesteld. De huidige vorm van de handleiding is dan ook het resultaat van ons proces. Tijdens dit proces hebben we onze samenwerking en de daarvoor benodigde afspraken gezamenlijk doorleefd. De handleiding was een levend document dat steeds verder vorm kreeg. De reden dat we hem nu laten zoals hij is, is omdat we anderen graag mee willen nemen in wat we hebben gedaan. Bovendien is het voor onszelf een reflectiemiddel om later terug te kunnen lezen hoe we ergens over dachten, om zo zelf te kunnen leren.

2 De bedoeling van Project DOEN

Project DOEN is een experiment dat wordt uitgevoerd op de aanpak van de Nijkerkerbrug.

Ooit heeft het projectteam DOEN van Rijkswaterstaat de bedoeling ervan beschreven als: *Leren hoe we een infrastructureel project kunnen uitvoeren in echte samenwerking met de markt, gericht op het maximaliseren van de waarde voor de klant en het minimaliseren van verspilling die voortkomt uit juridificering en overbodige regels.*

Deze enorm lange zin is een stuk beter te begrijpen als hij is weergegeven in een figuur. Volgens projectteam NU DOEN, bestaande uit projectteam DOEN (Rijkswaterstaat) en Combinatie NU (Mourik en BESIX), is dit de bedoeling van Project DOEN:



NU DOEN'ers kunnen deze figuur dromen!

2.1 De doelen: maximale klantwaarde & eerlijk geld voor eerlijk werk

Projectteam NU DOEN wil maximale waarde creëren voor de klant, waarbij er sprake is van eerlijk geld voor eerlijk werk. Een mooie, robuuste uitspraak, maar wat bedoelen we hier eigenlijk mee?

2.1.1 Maximale klantwaarde

Wie is de klant?

Project DOEN draait om de renovatie van de Nijkerkerbrug. Onze belangrijkste klant is de belastingbetaler, die een goed functionerend infrastructureel netwerk wenst tegen redelijke kosten. Voor de Nijkerkerbrug wordt deze klant vertegenwoordigd door Rijkswaterstaat Midden-Nederland, die het project betaalt en de Nijkerkerbrug als schakel in het infrastructurele netwerk beheert. In het vervolg van dit document wordt deze vertegenwoordiger aangeduid als 'de klant'. Naast de klant heeft het project ook belangrijke stakeholders, waaronder de provincies en gemeenten. Ook voor hen willen we waarde creëren.

De klant is dus niet het projectteam van Rijkswaterstaat!

We werken als samengesteld projectteam NU DOEN samen, als partners, voor dezelfde klant: de beheerder van de brug.

Wat is dan maximale klantwaarde?

Maximale waarde voor de klant betekent dat de kwaliteit wordt geleverd die de klant nodig heeft voor een reële prijs. Niet méér, maar ook niet minder kwaliteit. De klant bepaalt de optimale prijs-kwaliteitverhouding en dus wanneer zijn klantwaarde maximaal is.

We willen de behoeften van de klant zo doorgronden dat we daar zo goed mogelijk invulling aan kunnen geven. We zijn op zoek gegaan naar de vraag achter de vraag. Wat wil de klant nu echt met de Nijkerkerbrug? Hiervoor is niet alleen kennis van de klantbehoefte noodzakelijk (de vraag), maar ook expertise over mogelijke oplossingen (het aanbod). Daarom zit projectteam NU DOEN in een iteratief proces (bijvoorbeeld tijdens het ontwerpen) regelmatig samen met de klant aan tafel.

Voorbeelden uit de praktijk:

“De oplossingen voor de brug schieten nog alle kanten op.”

Jos Vermaas, vertegenwoordiger van de klant,
Regisseur Assetmanagement bij Rijkswaterstaat Midden-NL.



Samenwerken met de klant betekent dat wij als projectteam de klant graag willen ‘ontzorgen’. Tegelijkertijd hebben we ook veel input nodig van de klant om zeker te weten dat de (technische) oplossing aansluit op zijn wensen en behoeften.

Projectteam NU DOEN heeft gebruik gemaakt van de SCRUM-methode om de vraag achter de vraag te achterhalen en iteratief te bepalen wat nu echt belangrijk is voor het renoveren van de brug.

Dat betekent ook dat de klant een kijkje in de keuken heeft gekregen van projectteam NU DOEN: bij het genereren van oplossingen en vervolgens ook het afvallen van de minder goede oplossingen. Tot op het allerlaatste moment zijn er oplossingen de revue gepasseerd om vooral toch de maximale klantwaarde te genereren. Bij de klant levert dit echter ook onrust op, zoals duidelijk wordt met bovenstaande quote. De balans van genereren van maximale klantwaarde is dus een lastig evenwicht in het project gebleken.

Door gesprekken met de klant zijn we er achter gekomen dat het vervangen van het asfalt in dit project geen extra klantwaarde biedt. Het asfalt wat er ligt is namelijk nog goed genoeg. Daarom hebben we ervoor gekozen om het asfalt niet te vervangen, wat scheelt in de kosten. Maximale klantwaarde kan dus ook als resultaat hebben dat we iets niet hoeven te doen!

2.1.2 *Eerlijk geld voor eerlijk werk*

Hiermee bedoelen we dat de klant een reëel bedrag betaalt voor de producten en diensten die worden geleverd door projectteam NU DOEN. En andersom: dat Mourik en Besix ook een reëel bedrag betaald krijgen voor hun werk. Een reëel bedrag is niet te laag, want het is voor de continuïteit van Mourik en Besix van belang om hun directe en algemene kosten te kunnen dekken en bovendien om geld te verdienen om te investeren in het voortbestaan van de bedrijven. De belastingbetaler hoeft ook helemaal niet voor een dubbeltje op de eerste rang te zitten. Een reëel bedrag is echter ook niet te hoog, want de klant wil wel doelmatig met belastinggeld omgaan. Het gaat dus om het vinden van een balans tussen beide belangen.

Project DOEN is geslaagd als er aan het eind van het project een optimum is bereikt in het dienen van beide belangen. Het projectteam heeft als belangrijke taak om dit optimum te vinden en te bewaken.

We zeggen hier bewust 'aan het eind van het project'. Het principe zit hem namelijk niet alleen in de prijs die je aan de voorkant met elkaar afspreekt. Het zit hem ook in de omgang met wijzigingen en opgetreden risico's tijdens het project. Voor de klant is het immers vooral relevant wat het project hem aan het eind van de rit daadwerkelijk heeft gekost. En ook voor Mourik en BESIX geldt: als uiteindelijk blijkt dat de gemaakte kosten niet worden gedekt en/of dat de verwachte winst is opgegaan aan tegenvallers tijdens de uitvoering, dan wordt hun belang met betrekking tot groei en continuïteit niet gediend. Pas aan het eind van het project weet je zeker of er sprake is geweest van 'eerlijk geld'.

Ditzelfde geldt voor 'eerlijk werk'. Bij 'eerlijk werk' wordt de door de klant gewenste hoeveelheid kwaliteit daadwerkelijk geleverd. Niet te weinig, maar ook niet teveel kwaliteit. Kwaliteit is in dit verband gerelateerd aan de mate waarin de (technische) oplossing en het verloop van het bouwproces (denk aan hinder) aansluit op de klantbehoefte. Hoe meer het aansluit, hoe hoger de kwaliteit. Die kwaliteit dient in verhouding te staan tot de prijs, het 'eerlijk geld'.

Benieuwd welke concrete afspraken we met elkaar hebben gemaakt om 'eerlijk geld voor eerlijk werk' te realiseren? Lees dan hoofdstuk 6.

2.2 De middelen: optimale samenwerking & werken vanuit de bedoeling

We bereiken de doelen uit de vorige paragraaf door twee middelen in te zetten: optimale samenwerking en werken vanuit de bedoeling. Zo minimaliseren we verspilling.

2.2.1 Optimale samenwerking

We werken als één team. Iedereen doet waar hij goed in is, waarbij het niet uitmaakt bij welke organisatie iemand werkt.

We willen samen een mooi project maken. Er is sprake van synergie: samen creëren we nog meer klantwaarde, komen we verder en vullen we elkaar aan. Ieder doet waar hij goed in is, zodat iedereen met zijn/haar expertise en vaardigheden optimaal kan bijdragen aan het gezamenlijke projectresultaat. Beide partijen dragen binnen hun invloedssfeer bij aan het beheersen van risico's. Daarnaast belasten we elkaar niet onnodig met zaken die niet bijdragen aan het projectresultaat, maar wel tijd en/of geld kosten. We zorgen ervoor dat de regels en afspraken die we hanteren gezamenlijk zijn overeengekomen, uitlegbaar en zinvol zijn. Zo minimaliseren we verspilling.

Meer weten? In hoofdstuk 4 van deze handleiding staat beschreven hoe projectteam NU DOEN concreet met elkaar samenwerkt en wil blijven werken.

2.2.2 Werken vanuit de bedoeling

De bedoeling van ons project is weergegeven in de figuur aan het begin van dit hoofdstuk. Werken vanuit de bedoeling betekent voor ons dat we ons steeds af blijven vragen: wat is ons doel, wat wilden we ook alweer bereiken en wat is de meest logische manier om daar te komen? Draagt de werkwijze die we hanteren daaraan bij of bij nader inzien toch niet?

Werken vanuit de bedoeling = blijven reflecteren. Wat willen we samen bereiken en wat is daarvoor dan de juiste aanpak?

We zijn ervan overtuigd dat je alleen écht goed werk kunt leveren én trots op je werk kunt zijn, als je ook vól gelooft in de aanpak van je werk. Een standaard (kader, regel, werkwijze) kan daar zeker aan bijdragen, zolang we maar begrijpen waarom we iets doen. Regels en procedures zijn ooit bedacht met een bepaalde bedoeling. Deze bedoeling is vrijwel altijd heel erg nuttig, dus we zullen regels nooit klakkeloos afserveren.

Wat doen we dan wel? We vragen deskundigen om de bedoeling van een regel uit te leggen, zodat we de essentie ervan begrijpen en kunnen bepalen wat ervoor nodig is om de bedoeling te borgen

in ons project. We zijn daarbij niet bang voor de bijbehorende dialoog, want juist die helpt ons – en de deskundigen zelf vaak ook! – om meer inzicht te verkrijgen.

De bedoeling achter de regel is voor ons heilig, de regel zelf niet.

Door zaken ter discussie te durven stellen, samen af te wegen hoe we werken en welke afspraken daarbij nodig zijn, voorkomen we verspilling. Onze afspraken en werkwijze mogen afwijken van bestaande regels en procedures, zolang ze binnen de vigerende wet- en regelgeving blijven, uitlegbaar en zinvol zijn in het licht van de bedoeling. Voorbeeld uit de DOEN-praktijk:

Rijkswaterstaat hanteert voor nieuwbouw van objecten een levensduur van 100 jaar. Ook voor de Nijkerkerbrug was de vereiste levensduur in het scopeformulier 100 jaar. In gesprekken met de klant en stakeholders zijn we er echter achter gekomen dat 25-30 jaar een betere levensduur voor de brug was. In samenwerking met de ontwikkelaars van de 'scope challenge' zijn we er in een aantal creatieve sessies met de klant en verschillende stakeholders achter gekomen dat een levensduur van meer dan 30 jaar niet nodig is, gezien de ruimtelijke context waarin de brug zich bevindt. Sterker nog: een langere levensduur zou wel eens het ongewenste effect kunnen hebben dat de Nijkerkerbrug in de toekomst een aantal belangrijke ruimtelijke ontwikkelingen in de weg zou kunnen staan.

In overleg met technisch specialisten hebben we vervolgens afgesproken dat we eisen uit de technische richtlijnen ook zouden beschouwen in het licht van een levensduur van 25-30 jaar. Zo zijn we niet op een nieuwbouwvariant, maar op een (goedkopere) renovatievariant uitgekomen en wordt belastinggeld doelmatig uitgegeven.

2.3 Het hogere doel: leren om bij te dragen aan verandering

Hoe mooi zou het zijn als in alle bouwprojecten de samenwerking tussen opdrachtgevers en marktpartijen zo goed is dat er maximale klantwaarde wordt bereikt en er altijd sprake is van eerlijk geld voor eerlijk werk? Heel mooi!

Onze ambitie is om bij te dragen aan een structurele verandering in de bouwsector. Dit doen we door te experimenteren met een andere manier van samenwerken, hiervan te leren en deze geleerde lessen te delen.

Zo dragen we bij aan de nieuwe marktvisie (www.marktvisie.nu). We besteden hier bewust expliciet een deel van onze tijd aan. We denken goed na over onze aanpak en de verwachte effecten daarvan. We reflecteren op wat we doen, waarom we iets hebben gedaan en we evalueren of ons handelen ook daadwerkelijk het verwachte effect heeft opgeleverd. We staan stil bij wat er gebeurt, wat we ervaren en hoe dat komt. De geleerde lessen delen we vervolgens via verschillende communicatiekanalen (zie onze website www.projectdoen.nu) en door het geven van workshops en presentaties aan diverse doelgroepen. Zo hopen we ook anderen te inspireren om met het DOEN-gedachtengoed aan de slag te gaan.

2.4 DOEN in de praktijk: de Nijkerkerbrug

Project DOEN heet niet voor niets zo. We leren door te DOEN. De Nijkerkerbrug wordt door ons gerenoveerd en dient daarbij tegelijkertijd als praktijkcasus om een nieuwe manier van samenwerken uit te proberen. Door samen dit project te DOEN, leren we direct in de praktijk wat wel en niet werkt. Je zou de Nijkerkerbrug dus kunnen zien als middel om te kunnen leren en zo bij te dragen aan de brede verandering in de bouwsector zoals beschreven onder het vorige kopje. Toch geldt:

De twee onderdelen van Project DOEN, het leren én het renoveren van de Nijkerkerbrug, zijn even belangrijk en gaan hand in hand.

Het kan namelijk niet zo zijn dat de operatie is geslaagd, maar dat de patiënt is overleden. Maximale klantwaarde en eerlijk geld voor eerlijk werk kunnen alleen worden bereikt als er in Q3 2018 een veilige Nijkerkerbrug ligt die voldoet aan de wensen van de klant. Als we heel fijn met elkaar hebben samengewerkt, maar van de brug is niets terecht gekomen, is Project DOEN dus niet geslaagd!

Wil je meer weten over wat we gaan doen met de Nijkerkerbrug en wat het beoogde eindresultaat is? Lees dan hoofdstuk 7.

3 De bedoeling van de handleiding

In hoofdstuk 2 is duidelijk naar voren gekomen dat NU DOEN gaat werken in de geest van de bedoeling. Dit legitimeert dat bij de lezer de vraag opkomt: waarom zit ik hier dan een document vol afspraken te lezen? Oftewel: wat is eigenlijk de bedoeling van deze handleiding? In dit hoofdstuk leggen we uit waarom we denken dat het wel degelijk nuttig is om bepaalde afspraken met elkaar te maken om optimaal te kunnen samenwerken.

“Het contact is belangrijker dan het contract. Is het contract dan onbelangrijk? Natuurlijk niet. Het contract dient de nodige dingen te regelen. Maar het gedrag en de cultuur, de onderlinge gelijkwaardigheid, elkaar serieus nemen, goed denken aan elkaars belangen, elkaar respecteren, dat dient voorop te staan”.

Jan Hendrik Dronkers, DG Rijkswaterstaat



3.1 Een handleiding in plaats van een contract

Het woord ‘contract’ wordt gemakkelijker in een negatieve dan in een positieve context gezien en levert bij veel mensen dan ook een negatieve associatie op. Vaak hoor je de termen ‘wurgcontract’ en ‘vechtcontract’ of spreken we over de ‘kleine lettertjes’: een eufemisme voor misleiding. Nooit hoor je eens de termen ‘pretcontract’, ‘feestcontract’ of ‘makkelijk leesbaar contract’. Contracten worden vaak gezien als een instrument om elkaar in bedwang te houden. Als er iets misgaat wordt het contract erbij gepakt om te bekijken waar de samenwerking is misgegaan. En wie daar achteraf verantwoordelijk voor wordt gesteld.

NU DOEN wil graag een overeenkomst die positiviteit uitstraalt. Een document dat je met elkaar opstelt, doorleeft en begrijpt vóórdat je met elkaar aan de slag gaat. Vandaar de term ‘handleiding’. Lees de handleiding, en je weet precies hoe het werkt. Of in dit geval: hoe wij werken en willen blijven werken.

Lees de handleiding en je weet hoe NU DOEN werkt!

De handleiding heeft wel een juridische status. Deze handleiding, inclusief de onderliggende stukken, moet formeel juridisch worden gezien als een overeenkomst van aanneming van werk in de zin van boek 7 titel 12 afdeling 1 Burgerlijk Wetboek. Met ondertekening van deze handleiding komen we dus overeen dat we het werk, zoals dit is beschreven in de bij deze handleiding gevoegde stukken, opdragen en uitvoeren op basis van de in deze handleiding beschreven afspraken.

De reden waarom we dit benadrukken is dat we deze handleiding de status willen geven die het verdient. De afspraken die we in deze overeenkomst hebben vastgelegd zijn dus bindend. Vanzelfsprekend zijn de partijen die zich verbinden aan deze overeenkomst Combinatie NU, als aannemende partij, en Rijkswaterstaat, als opdrachtgevende partij.

3.2 Vier doelgroepen

Weten hoe we werken. Dat kweekt begrip. En begrip is de basis van vertrouwen. Dat begrip en vertrouwen heeft meerdere dimensies, omdat de handleiding door meerdere doelgroepen gebruikt kan worden: de klant, de achterliggende organisaties, NU DOEN zelf en de wereld om ons heen.

3.2.1 Handleiding voor de klant

De klant leest uit de handleiding (en de onderliggende documenten zoals het ontwerp) de bevestiging dat NU DOEN hem het door hem gewenste eindproduct gaat leveren voor een reële

hoeveelheid belastinggeld. De klant krijgt zo het vertrouwen dat diens belangen centraal worden gesteld in het project. Tevens kan de klant uit de handleiding opmaken dat het belastinggeld rechtmatig wordt uitgegeven. De klant weet door het lezen van de handleiding dat hij aan de belastingbetaler kan uitleggen waarom deze grote uitgaven zijn gedaan. En dat hij daar ook zelf een bijdrage aan kan leveren. Op deze manier borgen we de rechtmatigheid en doelmatigheid.

3.2.2 *Handleiding voor de achterliggende organisaties*

De achterliggende organisaties, Rijkswaterstaat, Mourik en Besix lezen uit de handleiding hoe zij zich gedurende de duur van het project kunnen verbinden aan de gedachte, de bedoeling en het uiteindelijke resultaat van Project DOEN. Hoe ze kunnen bijdragen aan het gezamenlijke succes. Bovendien staan er een aantal harde afspraken op papier die het onderlinge vertrouwen, dat de teamleden van NU DOEN in elkaar hebben, bestendigen. Zo is het vertrouwen niet puur afhankelijk van personen en geeft het de achterliggende organisaties houvast. Op die manier zorgt de handleiding ervoor dat er voldoende vertrouwen is bij de achterbannen in de werkwijze van NU DOEN.

3.2.3 *Handleiding voor projectteam NU DOEN*

Voor NU DOEN vormt de handleiding een hulpmiddel om ons scherp te houden in waarom en hoe we dingen doen. We leggen er in vast hoe wij op dit moment al goed samenwerken, zodat we dat niet zullen vergeten. Zo helpt de handleiding om de terugval in oud gedrag te voorkomen en blijvend naar de bedoeling te handelen. Ook en vooral bij onbekende of ongewenste situaties. Het geeft ons de ruimte om elkaar continu te blijven aanspreken op het naleven van de bedoeling van het project, het voorkomen van verspilling, het nemen van de juiste beslissingen om tot een 'best-for-project' keuze te komen en om te blijven leren, ook onder tijdsdruk. Daarnaast is de handleiding een handig instrument om bij wisselingen van posities of functies binnen het team de overdraagbaarheid van het gedachtengoed te faciliteren.

3.2.4 *Handleiding voor de wereld om ons heen*

Het hogere doel van projectteam NU DOEN is een verandering in de sector teweegbrengen. Daarom publiceren we deze handleiding. Zo nemen we anderen mee in hoe wij werken. We hopen anderen hiermee te inspireren om zelf ook met het gedachtengoed aan de slag te gaan!

3.3 **Disclaimer**

In deze handleiding worden zo goed mogelijk alle aspecten beschreven die komen kijken bij dit project. Daar waar onduidelijkheden bestaan, dienen deze altijd in de bedoeling en gedachte van project DOEN te worden uitgelegd. Nadrukkelijk geldt de handleiding dus niet als communicatie- of pressiemiddel wanneer het in de samenwerking spannend wordt, maar als reminder wat de bedoeling is en in welke sfeer deze handleiding is gesloten.

We leggen regels en afspraken wel vast, maar gebruiken ze niet als middel om met elkaar te communiceren. Een zuiver formele en procedurele houding past niet bij NU DOEN. Met elkaar het gesprek aangaan en handelen naar de bedoeling wél.

4 Samenwerking NU DOEN

4.1 Samenwerking binnen projectteam NU DOEN

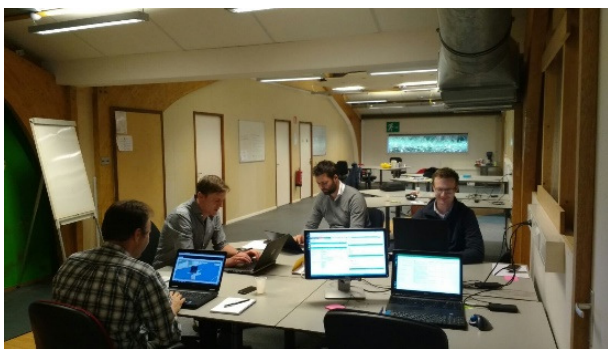
Projectteam NU DOEN kan goed met elkaar samenwerken.

Zo! Een behoorlijk statement, maar niet ongegrond! Onze goede samenwerking is namelijk één van de redenen dat Rijkswaterstaat de opdracht voorlopig heeft gegund aan Combinatie NU. En we werken al sinds september 2016 met elkaar samen, dus we hebben onze samenwerking al volop in de praktijk ervaren. Doel van dit hoofdstuk is dus niet om met elkaar vast te leggen hoe ons ideaalbeeld van samenwerking eruitziet, maar vooral om vast te leggen hoe het nu gaat en hoe we dus ook willen dat het blijft.

Hoe werken we samen?

Samenwerking is gestoeld op vertrouwen. Gedurende de aanbestedingsfase hebben wij hier al vroegtijdig aan gewerkt. Verder werken we samen als één team op één projectlocatie. Doordat we voor dezelfde klant (de beheerder van de Nijkerkerbrug) werken, werken we ook aan hetzelfde projectresultaat. We zijn als samengesteld projectteam niet hetzelfde als twee losse teams die tegen elkaar aan zijn geplakt. Onze organisatie is qua structuur op zich vrij traditioneel. Wie verder kijkt ziet dat dit een samengestelde structuur is van alle leden van projectteam DOEN en Combinatie NU. We hebben daarom ook één organogram in plaats van twee, iedereen heeft hierin zijn plek. We verdelen in het team de taken op basis van deze vragen: Wie heeft welke kennis, welke vaardigheden, wie kent de mensen die nodig zijn om een bepaalde klus te klaren, wie heeft er tijd en 'last but not least': wie vindt wat leuk om te doen? Bij welke organisatie iemand werkt is dus geen criterium hierin.

Als een bezoeker een dagje mee komt draaien in onze projectkeet, ziet hij niet wie van welke organisatie is.



De eerste dag op onze gezamenlijke werklocatie, projectteamleden van Rijkswaterstaat, Mourik en BESIX naast elkaar.

"Ik ben later binnen gekomen bij het overleg, maar ik zou toch graag willen weten wie van welke organisatie is. Van de BESIX-mensen weet ik het natuurlijk wel. Van iedereen kan ik het wel redelijk inschatten, maar het is mij niet duidelijk welke organisatie jij vertegenwoordigt", duidend op Jan-Co van Mourik.
Jeroen Philtjens, directeur BESIX Nederland



In discussies mag iedereen vanuit zijn eigen professie en kijk op de wereld zijn eigen mening inbrengen. Dit betekent dat deze mening niet per definitie in lijn hoeft te liggen met de mening die vanuit iemands functie of achterliggende organisatie verwacht wordt. Hierbij heeft iedereen hetzelfde doel voor ogen: 'best-for-project'. Er hoeft zodoende ook geen vooroverleg plaats te

vinden binnen de teams van Rijkswaterstaat en Combinatie NU. We hebben samen één bouwvergadering, waar alle belangen op tafel komen.

Mooi al die meningen, maar we beseffen ons:

We werken als één team voor drie organisaties tegelijk: Mourik, Besix en Rijkswaterstaat.

In hoofdstuk 2 is al duidelijk gemaakt dat het voor het bereiken van maximale klantwaarde en 'eerlijk geld voor eerlijk werk' noodzakelijk is dat er een optimum wordt gevonden in de belangen van alle drie deze organisaties. Nu is het niet te voorkomen dat de leden van projectteam NU DOEN de belangen van hun eigen achterliggende organisatie het meest "voelen". Toch willen we als één team werken voor alle drie. Dus als het belang van één of meerdere organisaties in het geding dreigt te komen, is dit niet het probleem van de bijbehorende projectteamleden, maar van het hele team. Samen maken we het bespreekbaar, wegen we af wat ermee te doen, beredeneerd vanuit de bedoeling, en komen we met een oplossing. Zo voorkomen we dat de verschillen in de belangen van de achterliggende organisaties, de onderlinge samenwerking tussen de leden van het projectteam beïnvloeden.

Een onderwerp waarbij de belangen van alle drie de organisaties expliciet meegenomen zijn, is het draagvlak voor de ontwerp-oplossing. Naast dat projectteam NU DOEN achter het advies naar de klant stond, hebben we ook het draagvlak bij de drie achterbannen onderzocht en laten bevestigen. We wilden alleen iets aanbieden waar alle partijen in geloven.

Jan-Co (Combinatie NU), Ansel en Marlotte (beiden Rijkswaterstaat) zijn samen in gesprek gegaan met de afdeling ICG van Rijkswaterstaat. Gezamenlijk hebben we bekeken hoe we het belang van Rijkswaterstaat als Aanbesteder goed kunnen bewaken. Normaliter worden dit soort gesprekken niet met de aannemer erbij gevoerd. Waarom eigenlijk niet?

Om echt als één team samen te werken moet er een klik zijn tussen de mensen en een langere verbintenis met het project. Continuïteit is belangrijk. Zo is projectteam DOEN van Rijkswaterstaat, dat nu de uitvoering doet, al hetzelfde sinds de eerste voorbereidingen van de aanbestedingsfase. Het projectteam heeft zelf (in samenwerking met de markt) de inkoopstrategie vormgegeven, het inkoopplan en de aanbestedingsleidraad geschreven en zelf de aanbesteding uitgevoerd. Ook voor Combinatie NU geldt dat dezelfde mensen die het team vormden tijdens de aanbesteding, nu ook het kernteam vormen voor de uitvoering. Op die manier is alle kennis nog steeds aan boord en gaat de opgebouwde relatie tussen de teamleden niet verloren.

Natuurlijk kan het altijd voorkomen dat het nuttig/nodig is om een teamlid te wisselen. Zeker als dit om een kernteamlid gaat, bekijkt NU DOEN samen of een potentieel nieuw lid in het team past en het gedachtengoed van DOEN omarmt.

4.2 Samenwerking met de achterliggende organisaties

We werken voor maximale klantwaarde, waarbij sprake is van eerlijk geld voor eerlijk werk. Dat is de basis. Daarmee zijn in essentie de belangen van Mourik, Besix en Rijkswaterstaat geborgd. Echter, in de zoektocht naar het optimum tussen deze belangen en op inhoudelijke punten kan er natuurlijk een verschil van mening voorkomen tussen deze organisaties.

Hoe gaan we daarmee om?

We willen voldoende feeling houden met de organisaties om te weten of er een verschil van mening is. Contact met de sturingslijn is dus erg nuttig. Verder hebben we afgesproken dat we als NU

DOEN primair gaan voor 'best-for-project': voor de bedoeling zoals beschreven in hoofdstuk 2. Onze organisaties ondersteunen dit.

Best-for-project: de bedoeling vormt het criterium op basis waarvan besluiten worden genomen.

We rapporteren als NU DOEN periodiek aan onze achterliggende organisaties. We doen dit gelijktijdig, in gezamenlijkheid en (zoveel als mogelijk binnen de vastgestelde rapportagestructuren van de organisaties) met één rapportage. Zo informeren we iedereen gelijk en werkt iedereen met dezelfde informatie.

Met het onderschrijven van deze handleiding als overeenkomst, verbinden alle partijen zich aan het 'best-for-project' resultaat. Bovendien verbinden de partijen zich aan het bieden van de benodigde vrijheid en ruimte die NU DOEN nodig heeft om 'best-for-project' te handelen. Dit neemt niet weg dat we ons beseffen dat 'best-for-project' op gespannen voet kan komen te staan met de belangen van een of meerdere achterliggende organisaties. Het zoeken van balans hierin is een van de taken van projectteam NU DOEN.

4.3 Samenwerking met de klant

Een belangrijke basisbehoefte van de klant is, naast het product, dat alle processen voorspelbaar en betrouwbaar zijn en keuzes uitlegbaar.

Dit doen we door regelmatig met de klant om de tafel te gaan. We bevragen hem over wat hij wil en op welke wijze hij meegenomen wil worden binnen het gehele traject. Naast dat we zijn behoeften meenemen in ons proces, managen we proactief de verwachtingen van de klant door heldere besluitvorming op geijkte momenten. Hierdoor bevriezen we uitgangspunten en keuzes, en voorkomen we verstoringen.

4.4 Manier van samenwerken versus werkwijze

We beschrijven in deze handleiding bewust wel de manier van samenwerken, maar niet de concrete werkwijze of de te volgen processen. Dit heeft twee redenen: ten eerste zijn die processen altijd aan verandering onderhevig, dus waarom zou je ze willen vastleggen in de overeenkomst? En ten tweede vertrouwen we erop dat als we de bedoeling met elkaar vastleggen, zoals we die met z'n allen hebben doorleefd, de werkprocessen er vanzelf uit volgen. Ook dit is handelen naar de bedoeling.

5 Beheersmaatregelen bij stoeve samenwerking of conflict

Vanuit het perspectief van NU DOEN is dit hoofdstuk in principe verspilling. Onze ambitie is dat we nooit gebruik hoeven te maken van de beheersmaatregelen of oplossingen die hieronder zijn beschreven.

Desondanks beseffen wij dat het goed is dergelijke aspecten vast te leggen. Nieuwe toetreders in ons project, onze omgeving en achterliggende organisaties willen weten hoe we problemen in de samenwerking gaan oplossen. Zoals Jan Hendrik Dronkers in het prille begin van dit project al tegen het team van Rijkswaterstaat zei: 'Wees onbevangen, maar niet naïef'.

5.1 Beheersmaatregelen

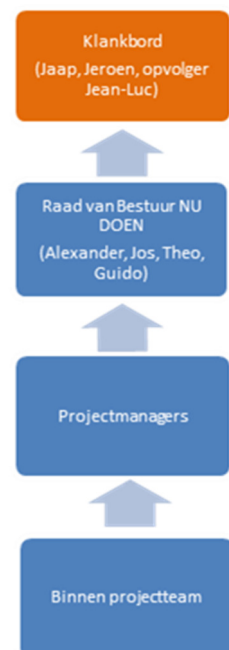
Voor de borging van samenwerking namen/nemen wij diverse beheersmaatregelen. Door te selecteren op samenwerking, hebben we geborgd dat we als team goede samenwerkingspartners voor elkaar zijn. Met een inschrijfsom en afspraken over de omgang met onzekerheden die zijn gebaseerd op het principe 'eerlijk geld voor eerlijk werk' voorkomen we één van de meest voorkomende initiators van conflicten, namelijk de druk op geld. Verder vliegen we problemen en issues vanuit de bedoeling aan, met een helicopterview, om vervolgens in het verlengde van de bedoeling bewuste keuzes te maken. Zo zorgt NU DOEN ervoor dat we met de oplossing hetzelfde doel nastreven met een juiste aanpak. Zie voor een beschrijving van de bedoeling paragraaf 2.2.2. van deze handleiding.

Projectteam NU DOEN blijft gedurende het gehele project investeren in de samenwerking, zowel zakelijk als op interpersoonlijk vlak. Ook creëren we met het team een omgeving waarin een probleem of issue open, transparant, maar vooral breed in het team kan worden opgelost. Door een probleem breder in het team bespreekbaar te maken, wordt deze bij de kern aangepakt. Wat is er nu écht aan de hand?! Verder kiezen we ervoor om een probleem niet de samenwerking of relatie te laten beïnvloeden, maar juist de samenwerking en onderlinge relatie te gebruiken om het probleem op te lossen.

We denken dat het niet gaat voorkomen, maar het kan gebeuren dat we er op teamniveau echt niet uitkomen met elkaar. Meningsverschillen lossen we in eerste instantie gewoon binnen het team op. Vanuit Rijkswaterstaat, Mourik en BESIX is de verantwoordelijkheid bij het projectteam gelegd. Een goed gesprek over elkaars achterliggende belang doet vaak wonderen voor het onderlinge begrip. Echter zou het kunnen voorkomen dat we op een fundamenteel verschil van inzicht stuiten, waar we op teamniveau niet uitkomen. Dan komen we wellicht op een punt waar verder discussiëren geen oplossing biedt, maar wel de relatie tussen teamleden beschadigt. Om te voorkomen dat deze issues leiden tot echte conflicten roepen we de hulp in van een hoger beslisniveau.

De sturingslijn is in de figuur hiernaast in blauw weergegeven. Daarnaast is er een klankbordgroep (weergegeven in oranje) die om raad kan worden gevraagd. Indien nodig wordt de klankbordgroep vroegtijdig betrokken. De figuur is opgesteld vanuit de één-team-gedachte. De vertegenwoordigers van Combinatie NU en Rijkswaterstaat zijn daarom in één cel weergegeven.

Wanneer conflicten uitmonden in impasses, zal een derde onafhankelijke partij ons effectief begeleiden bij het oplossen van het geschil. We hebben de intentie om een gang naar de rechter te voorkomen.



6 Harde afspraken en hoe ermee om te gaan

Projectteam NU DOEN opereert vanuit het gedachtengoed van Project DOEN. Daarnaast hebben we ook nog een aantal harde afspraken met elkaar gemaakt. In de omgang met harde afspraken is de bedoeling leidend. Mochten we er gedurende het project achter komen dat de nu gemaakte afspraken ons niet opleveren waar ze nu voor zijn bedoeld, dan zullen we daar samen naar handelen en de afspraken wijzigen.

Quote Guido Hagemann, directeur Productie en Projectmanagement, Rijkswaterstaat PPO: *“We werken veilig, goed, op tijd en efficiënt ... en in die volgorde.”*

6.1 Veiligheid

Veiligheid staat hoog in het vaandel bij zowel Mourik, Besix als Rijkswaterstaat. Veiligheid gaat echter niet vanzelf en daarmee verdient dit een plek in deze handleiding. Net als op andere thema's werken we samen aan veiligheid. Samen werken we aan een veiligheidsdossier, een overkoepelend veiligheidsplan en we beslissen samen wat veilig werken is en hoe we dat bewaken. We hebben hierbij de ambitie om op niveau 'proactief' te komen.

6.2 Kwaliteit

Na opdrachtverlening worden op basis van de functionele opdracht, de gehonoreerde klanteisen, afgeleide eisen en de gezamenlijk overeengekomen normen, richtlijnen en kaders de specificaties bepaald waaraan de brug moet voldoen. Een eerste aanzet voor deze specificaties is te vinden in de uitgangspunten die benoemd staan in het Gunningsontwerp. Deze specificaties worden gebruikt om gedurende de uitvoering van het werk de verificatie en validatie te doen.

De toetsing op de kwaliteit van het proces en het product wordt per definitie door iemand anders gedaan dan de verificatie op de kwaliteit van het werk. Dit om de integriteit en objectiviteit van dit proces te borgen. Dit doen we zowel binnen het team als binnen de afzonderlijke rollen die wij hebben als Opdrachtgever en Opdrachtnemer. Daarnaast wordt er een onafhankelijke partij (SecoNed) ingeschakeld die de kwaliteit van het ontwerp en de realisatie controleert. De wijze waarop het geheel van toetsing op dit aspect wordt ingericht, wordt vastgelegd in het contractbeheersplan van Rijkswaterstaat. Met het contractbeheersplan wordt de zakelijke scheiding op dit punt aangebracht.

6.3 Planning

De planning is gebaseerd op het ontwerp, de uitvoeringsmethode, de aannames en de risico's. In de uitwerking richting het uitvoeringsontwerp, zal ook de planning worden herijkt. De openstelling van de brug uiterlijk in Q3 2018 is ook voor de herijkte planning het uitgangspunt.

6.4 UAV-gc niet van toepassing

De UAV-gc voorziet in een scala aan administratieve voorwaarden die partijen herkenbaarheid en een uniforme taal verschaffen. We willen hier op de DOEN-wijze mee omgaan, door de UAV-gc als hulpmiddel te bestempelen. Als Uniform Administratief Hulpmiddel (UAH-gc), helpt het ons bij het maken van procesafspraken en inrichting van (de administratieve kant van) het project. Processen die voor ons nuttig zijn, gebruiken we en leggen we vast binnen ons project. Daarmee is nog steeds de UAV-gc zelf niet van toepassing, maar kunnen sommige beschreven processen uit de UAV-gc wel van toepassing zijn.

6.5 Verantwoordelijkheden & omgang met afspraken

Samenwerken binnen NU DOEN betekent niet dat de partijen dezelfde rollen, taken en verantwoordelijkheden hebben. De partijen vullen elkaar aan door elk hun eigen middelen, kennis en expertise in te brengen voor de realisatie van het project en de beheersing van risico's.

We hebben ervoor gekozen om van te voren geen uitputtende lijst te maken van een verantwoordelijkheidsverdeling tussen de partijen. Wij zijn van mening dat dit slechts schijnzekerheid zou opleveren en bovendien een prikkel om je niet druk te maken over de verantwoordelijkheid van de ander. Wel is het zo dat de verantwoordelijkheid voor de taken en producten in het project in de basis liggen bij de partij die ze uitvoert. De verantwoordelijkheid voor de realisatie van de brug ligt dus bij Combinatie NU. In geval van schade of fouten, zullen we gezamenlijk de oorzaak ervan vaststellen. Dit gebeurt door middel van fact finding, hoor- en wederhoor.

Onze samenwerking en onze basis van vertrouwen in elkaar helpen hierbij. Bij welke partij de oorzaak lag, is bepalend voor het vaststellen wie de consequenties draagt.

6.6 Prijs

NU DOEN heeft gezamenlijk de raming voor het project als geheel opgesteld. Onderdeel van deze projectraming is de contractraming. De contractraming is de eigenlijke inschrijfsom van Combinatie NU aan Rijkswaterstaat. Een deskundige van de Rijkswaterstaat-kostenpool en een kostendeskundige van de Combinatie hebben samen de raming opgesteld, gebaseerd op het gunningsontwerp, de uitvoeringsmethode, de planning, het risicodossier en de aannamelijst. Andersom zijn het gekozen ontwerp en de uitvoeringsmethode ook het gevolg van de prijs/kwaliteit afweging door de klant. De raming is door de kostenpool van Rijkswaterstaat onafhankelijk getoetst. Alle kostenposten en uitgangspunten zijn vastgelegd in een kostennota.

6.7 Omgang met onzekerheden

6.7.1 Aannames

Op dit moment zijn er nog onzekerheden van invloed op de inschrijfsom en de planning, zoals onzekerheden in de staat van het areaal. Hoe komt dat? Voorafgaand aan de aanbesteding is bewust gekozen om de duur van fase 4 kort te houden om te voorkomen dat er een lange samenwerking zonder contractuele basis (en dus financiële dekking voor de gegadigde) zou ontstaan. Nu weten we dat het nadelige gevolg van deze afweging is, dat de duur van fase 4 te kort was om alle benodigde informatie beschikbaar te krijgen.

De hieruit voortkomende onzekerheden kunnen een belemmering vormen voor het bereiken van eerlijk geld voor eerlijk werk. Want: óf de klant betaalt veel geld voor de afprijzing van risico's die niet optreden óf de Combinatie krijgt te weinig betaald omdat optredende risico's grotere financiële gevolgen hebben dan verwacht. Nu geldt dit natuurlijk altijd voor risico's, maar de onzekerheden waar Project DOEN nu nog mee te maken heeft, kunnen voor dermate grote fluctuaties in de kosten zorgen dat we hier een betere oplossing voor wilden vinden. De oplossing is werken met aannames.

NU DOEN heeft gezamenlijk een lijst met aannames opgesteld. Alle aannames zijn geformuleerd als het 'most likely' scenario, gebaseerd op de onderzoeksresultaten en overige documentatie die wel tijdig beschikbaar waren. Hiermee is een solide uitgangspunt voor de aanbidding geformuleerd en is het voor alle partijen duidelijk wanneer er wijzigingen zijn in deze uitgangspunten.

Bij het opstellen van de lijst met aannames is allereerst gekeken welke informatie nodig was om de grootste kostendrijvers te kunnen onderbouwen. Voor die kostendrijvers is gepoogd de benodigde informatie in fase 4 te achterhalen, zodat daarvoor geen aannames nodig zouden zijn.

Belangrijke notie bij de aannames is dat deze niet van invloed zijn op de verantwoordelijkheidsverdeling. Het is puur een middel om wijzigingen in de prijs die nodig zijn in het kader van 'eerlijk geld voor eerlijk werk' onderbouwd te kunnen doorvoeren.

6.7.2 *Herijking prijs bij uitvoeringsontwerp*

In de uitwerking van het gunningsontwerp naar het uitvoeringsontwerp en verder tijdens de realisatie, zullen de aannames stuk voor stuk worden vervangen door feitelijke informatie. De effecten (het valt mee of het valt tegen) verrekenen we.

De prijs wordt op basis van het uitvoeringsontwerp herijkt. De raming wordt op hetzelfde detailniveau en middels dezelfde methodiek opgesteld. Deze prijs is de feitelijke aanneemsom. Zoals vooraf in de Aanbestedingsleidraad bepaald, mag de inschrijfsom (het financiële deel van de aanbieding) een maximale variatiecoëfficiënt bevatten van 10%. Dit houdt in dat de feitelijke aanneemsom maximaal 10% mag afwijken van de inschrijfsom, mits de aannames en de uitgangspunten en randvoorwaarden bij die inschrijfsom gelijk zijn gebleven.

Indien de randvoorwaarden, aannames en uitgangspunten wijzigen, dan wordt het contract conform de reguliere methodiek gewijzigd en de aanneemsom aangepast. Als de prijs wel verandert buiten de 10% marge, zonder dat de aannames, uitgangspunten en randvoorwaarden wezenlijk zijn gewijzigd, dan volgt er een toets van ICG op de rechtmatigheid en doelmatigheid hiervan.

Zie voor de beslis-/situatieboom bij afwijkingen als hier bedoeld, bijlage A van deze handleiding.

6.7.3 *Afwijkingen op prijs na herijking*

Ook na de herijking zullen er aannames overblijven en bovendien is er altijd een kans op noodzakelijke scopewijzigingen. In deze situaties gelden dezelfde afspraken als voor de herijking, zie bijlage B. We hebben de gezamenlijke intentie om het budget dat Rijkswaterstaat beschikbaar heeft gekregen voor dit project niet te overschrijden. Sterker nog, het is onze intentie om te besparen op het ons ter beschikking gestelde budget. Dit geldt geven wij doelmatig uit.

6.8 **Algemene kosten & Winst**

Over de projectkosten wordt een vast percentage AK berekend. Over dit subtotaalbedrag wordt vervolgens een percentage winst berekend. De volgende percentages worden gehanteerd: AK 8% en W 5%.

Eerlijkheid gebiedt te zeggen dat het lastig is om te onderbouwen waarom deze percentages niet net iets hoger of lager moeten liggen. We hebben als projectteam NU DOEN gezamenlijk beschouwd wat wij reëel vinden en dit is de uitkomst. Er is géén sprake geweest van een onderhandeling waarvan dit het compromis is. De percentages 8% en 5% zijn gebaseerd op ervaringscijfers in andere projecten en worden ook herkend door de Rijkswaterstaat kostenpool. De bedrijven in Combinatie NU hebben over alle projecten heen een gemiddeld AK nodig van 8% om de bedrijfsvoering kostendekkend te maken. Het percentage winst is gebaseerd op wat de bedrijven nodig hebben om blijvend bij te kunnen dragen aan toonaangevende projecten in Nederland.

Voor de werkzaamheden van onderaannemers (ook leveranciers, adviseurs etc.) worden offertes aangevraagd. In deze offertes zitten directe kosten, indirecte kosten, algemene kosten, risicoreservering en winst. Vanzelfsprekend moeten deze kosten allemaal verdedigd kunnen worden volgens het criterium 'eerlijk geld voor eerlijk werk'. De offertebedragen van onderaannemers worden opgenomen in de inschrijfsom en later in de aanneemsom van de Combinatie NU. Over dit bedrag worden vervolgens de hierboven genoemde percentages AK en W berekend. We rekenen dus AK over AK. Belangrijke noot hierbij is wel dat projectteam NU DOEN de gezamenlijke ambitie heeft om de keten zo kort mogelijk te houden. Niet alleen om ophoping van AK te voorkomen, maar ook om grip te houden op de uitvoering van ons project en om te borgen dat alle betrokkenen bekend zijn met het DOEN-gedachtengoed.

In de situatieboom in bijlage A zijn per type wijziging de AK en W kosten benoemd. Het vastgestelde percentage AK wordt bij alle typen wijzigingen verrekend. Het winstpercentage wordt alleen verrekend bij een wijziging van de scope. Bij het niet kloppen van aannames of bij onjuistheden in raming die zijn gebruikt voor de bepaling van de inschrijfsom, verandert het winstbedrag niet. Reden hiervoor is dat er een prikkel blijft bestaan om de scope te optimaliseren. Hiertoe hebben we het absolute winstbedrag vooraf vastgesteld op basis van de inschrijfsom.

6.9 Omgang met risico's

NU DOEN heeft gezamenlijk als één team de risico's voor het project geïdentificeerd, gekwantificeerd, gealloceerd en beheersmaatregelen bepaald. Het gezamenlijke risicodossier is opgesteld conform de RISMAN-methode. Voor alle risico's zijn preventieve en correctieve beheersmaatregelen bepaald. De preventieve maatregelen zorgen er voor dat de kans van optreden, of de effecten van het optreden van het risico, worden verkleind. De correctieve maatregelen nemen achteraf de effecten van een opgetreden risico (deels) weg. De preventieve maatregelen zijn verwerkt in de werkwijze van NU DOEN en, indien nodig, in de aanbiedingsprijs.

De allocatie is gebaseerd op het uitgangspunt dat de partij die het risico het beste kan beheersen, het restrisico van dat risico draagt. Dit geeft die partij dan ook de incentive om dit risico zo goed mogelijk te beheersen. Dat wil trouwens niet zeggen dat de andere partij niet bij kan dragen aan het beheersen van het risico. Voor het alloceren zijn drie categorieën gebruikt:

- OG-risico (restrisico wordt gedragen door Rijkswaterstaat)
- ON risico (restrisico wordt gedragen door Combinatie NU)
- Gezamenlijk risico (restrisico wordt gedragen door gezamenlijke risicopot)

Er is bewust voor gekozen om de risico's zoveel mogelijk in de eerste twee categorieën te plaatsen. Dit zorgt ervoor dat, ondanks dat we nauw met elkaar samenwerken en elkaar helpen, wel helder is wie waarvoor verantwoordelijk is.

De gezamenlijke risicopot is ingericht voor een klein aantal risico's waarvan er in de beheersing en de negatieve gevolgen bij optreden, geen zwaartepunt ligt bij opdrachtgever of opdrachtnemer. Het zijn echte samenwerkingsrisico's waarbij projectteam NU DOEN als team bijdraagt aan de beheersing. Indien ze toch optreden worden de correctieve beheersmaatregelen betaald uit de gezamenlijke risicopot. Deze risicopot wordt voor de helft gevuld door OG en voor de helft door ON. De helft die door ON is ingebracht wordt verwerkt in de aanbiedingsprijs. Met de aanbidding ligt ook de omvang van de gezamenlijke risicopot vast. Als de pot leeg is, worden aanvullende correctieve maatregelen voor gezamenlijke risico's voor 50% door opdrachtgever en voor 50% door opdrachtnemer betaald. Als na afronding van het project geld over is in de risicopot, dan wordt dit voor 50% uitgekeerd aan opdrachtgever en voor 50% aan opdrachtnemer. Deze afspraak stimuleert opdrachtnemer in het goed preventief en correctief beheersen van de risico's. Gezamenlijk is ervoor gezorgd dat de omvang van de gezamenlijke risicopot reëel en uitlegbaar is.

Risico's in de categorie onvoorzien-onvoorzien (niet opgenomen in het risicodossier) worden bij optreden beoordeeld en ondergebracht in één van bovengenoemde categorieën. In de inschrijfsom en later ook in de aanneemsom is hier een reservering voor opgenomen. Vanuit de borging van 'eerlijk geld voor eerlijk werk' is het te voorspellen dat de meeste onvoorzien risico's bij OG gealloceerd zullen worden.

6.10 Betalingsafspraken

De betaling wordt beïnvloed door twee principes, namelijk dat opdrachtgever geen werkzaamheden mag voorfinancieren en dat voorfinanciering door opdrachtnemer aanvullende kosten met zich meebrengt. Om deze beide principes te eerbiedigen, zou het betalingsregime zoveel mogelijk de cashflow van het project moeten volgen. Het opleverdossier wordt als aparte betaling beschouwd. De hoogte van dit bedrag wordt na opdrachtverlening gezamenlijk vastgesteld. Daarom gaan we werken volgens het principe van betaling op planning. Opdrachtnemer maakt daartoe na opdrachtverlening een termijnstaat die ter acceptatie bij opdrachtgever wordt ingediend. Rechtmatigheid van betaling gebeurt, op het opleverdossier na, op basis van voortgang van de planning.

6.10.1 Integriteit

Voor Rijkswaterstaat als publieke opdrachtgever is het cruciaal om doelmatig en rechtmatig met belastinggeld om te gaan. NU DOEN heeft deze principes ook hoog in het vaandel staan onder de noemer 'eerlijk geld voor eerlijk werk'. Aan het einde van fase 4 van de aanbesteding is vastgesteld dat de aanbidding voldeed aan het criterium 'eerlijk geld voor eerlijk werk'. Hiermee is de doelmatigheid en rechtmatigheid van de inschrijfsom geborgd. Om tijdens de uitvoering van het werk te kunnen toetsen of er rechtmatig kan worden betaald, werken wij conform het proces van prestatieverklaren uit de UAV-gc. Hier pakken de teams binnen NU DOEN dus even de formele rollen van opdrachtgever en opdrachtnemer. We respecteren elkaar ook in deze rollen. De wijze

waarop we dit gaan doen wordt vastgesteld in het gezamenlijk op te stellen contractbeheersplan dat direct na opdrachtverlening wordt opgesteld.

6.11 Aansprakelijkheid en garanties

Voor aansprakelijkheid gebruiken we de afspraken uit paragraaf 28 van de UAV-gc. Deze paragraaf is voor alle partijen bekend en tot stand gekomen op basis van ervaringen in vergelijkbare projecten.

Voor garanties geldt dat er vanuit Rijkswaterstaat geen garantie zal worden gevraagd aan Combinatie NU. Doorgaans worden garanties door opdrachtgevers gevraagd als extra kwaliteitsborging. Een extra prikkel voor de opdrachtnemer om kwaliteit te leveren. Wij hebben echter het vertrouwen in elkaar dat er geen extra prikkel nodig is om kwaliteit te leveren. De kwaliteit wordt bovendien getoetst door middel van verificatie, validatie en een eindberekening bij oplevering. Mocht na verloop van tijd blijken dat er onverhoopt toch gebreken zijn, dan gelden de afspraken over aansprakelijkheid in paragraaf 28 van de UAV-gc. Vanuit het gedachtengoed van Project DOEN is het als opdrachtgever fijn om middels een garantie de geleverde kwaliteit benadrukt te krijgen en vanuit het perspectief vanuit de opdrachtnemer is het fijn om deze kwaliteit te benadrukken. Daarom hebben we ervoor gekozen om vanuit Project DOEN als opdrachtgever geen garantieverplichting op te leggen aan Combinatie NU, maar hen hierin vrij te laten. Combinatie NU heeft besloten om toch garanties te willen geven. Dit wordt vastgesteld op het moment van de herijking.

6.12 Hiërarchie binnen de Overeenkomst

De Overeenkomst als geheel bestaat uit de volgende contractstukken en hiërarchie:

1. Handleiding Project DOEN v1.0
2. Bijlagen bij de Handleiding Project DOEN, zonder volgorde van belangrijkheid:
 - Gunningsontwerp v2.0, inclusief alle onderliggende documenten;
 - Planning v2.0, inclusief alle onderliggende documenten;
 - Risicoverdeling v2.0, inclusief alle onderliggende documenten;
 - Financiële deel van de aanbidding met onderbouwing (Raming) v2.0, inclusief alle onderliggende documenten.

7 Baseline en Definition of Done

7.1 De huidige baseline

De huidige baseline bestaat uit alle samen overeengekomen feiten, aannames, beschrijvingen, informatie, etc. die in de documenten en bijbehorende bijlagen van de aanbieder van Combinatie NU zijn opgenomen. De aanbieder bestaat uit de volgende documenten:

- Gunningsontwerp v2.0, inclusief alle onderliggende documenten;
- Planning v2.0, inclusief alle onderliggende documenten;
- Risicoverdeling v2.0, inclusief alle onderliggende documenten;
- Financiële deel van de aanbieder met onderbouwing (inschrijfsom) v2.0, inclusief alle onderliggende documenten.

De betreffende documenten zijn integraal onderdeel van deze handleiding.

7.2 Eindresultaat brug

De 'definition of done' beschrijft waar het resultaat van het project uiteindelijk aan moet voldoen. Het is cruciaal voor een team om toe te werken naar een helder gezamenlijk doel.

De functionele omschrijving van het afgesproken eindresultaat is als volgt:

- Een (constructief) veilige brugverbinding;
- Voor een levensduur van 25-30 jaar;
- Zonder beperkingen voor al het passerende verkeer, welke voldoen aan de geldende wettelijke bepalingen aan het netwerk en constructie;
- Ten minste geschikt voor capaciteit en type verkeer als huidig;
- Passend binnen het complex Nijkerkersluis, ofwel aansluitend op bestaande landhoofden, fundering en beweegbaar brugdeel;
- Uiterlijk Q3 2018 weer volledig beschikbaar voor alle verkeer;
- We hebben veel lering getrokken uit de wijze waarop we hebben (samen-)gewerkt.

Deze aspecten zijn vertaald in een scopetabel, waarin duidelijk is opgenomen wat de klant van ons verwacht. De scopetabel is opgenomen als bijlage bij het Gunningsontwerp.

De 'definition of done' wordt na opdrachtverlening verder gespecificeerd op basis van de functionele opdracht, de gehonoreerde klanteisen, afgeleide eisen en de gezamenlijk overeengekomen normen, richtlijnen en kaders. Een eerste aanzet voor deze specificaties is te vinden in de uitgangspunten die benoemd staan in het Gunningsontwerp.

7.3 Eindresultaat leren

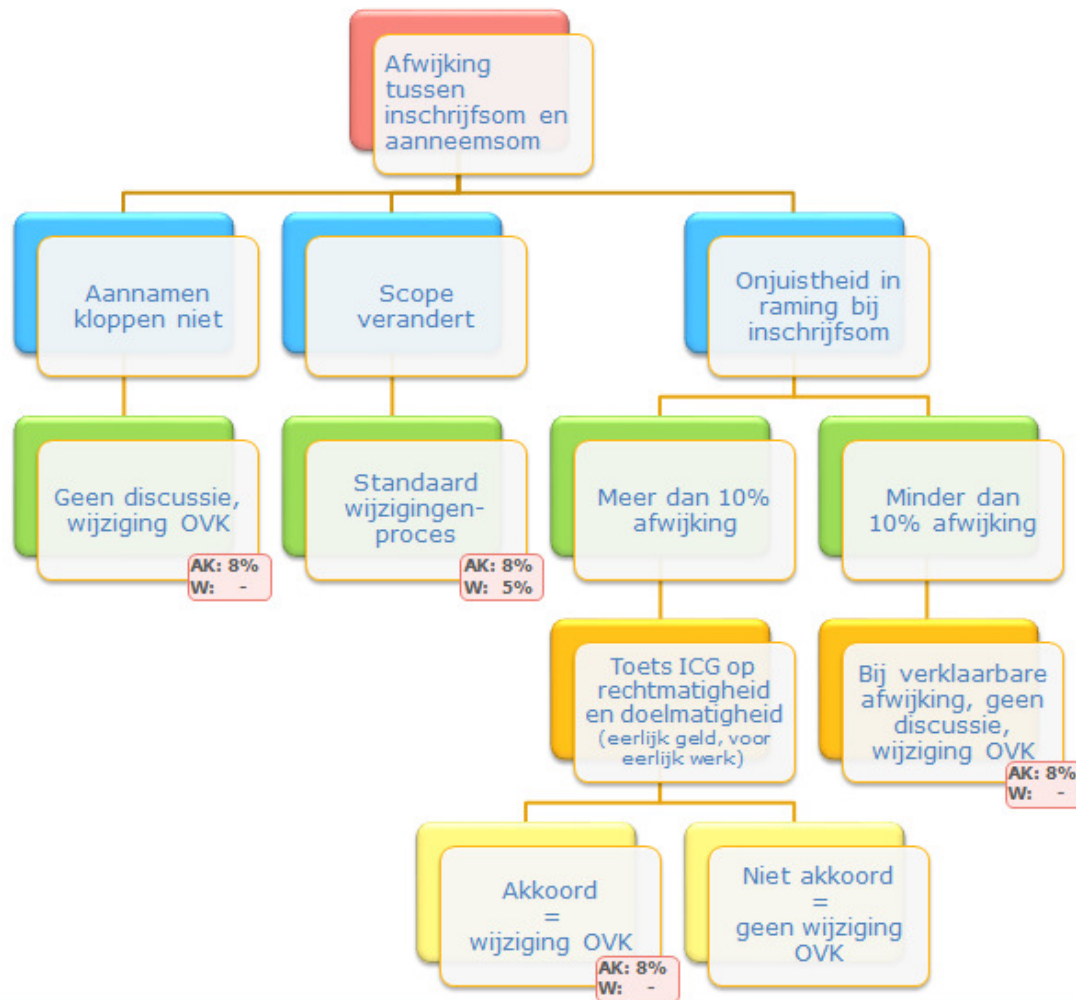
Hoe mooi zou het zijn als in alle bouwprojecten de samenwerking tussen opdrachtgevers en marktpartijen zo goed is dat er maximale klantwaarde wordt bereikt en er altijd sprake is van eerlijk geld voor eerlijk werk? Heel mooi!

Het is ons doel om te experimenteren met een andere manier van samenwerken, hiervan te leren en deze geleerde lessen continu te delen met de wereld om ons heen (bouwpartners, brancheverenigingen, geïnteresseerden). Het eindresultaat is dus een set van geleerde lessen die zijn gedeeld, plus een aantal 'best practices' die direct toepasbaar zijn in andere projecten. Wij hopen anderen hiermee te inspireren en te stimuleren om zelf ook met het gedachtengoed van Project DOEN aan de slag te gaan. Onze ambitie is om op deze manier bij te dragen aan een structurele verandering in de bouwsector.

Definition of Dream

Het is Q3 2018. In De Stentor en op StadNijkerk.nl staan portretten van tevreden weggebruikers, met de strekking: "Eigenlijk hebben we het nauwelijks gemerkt dat er zo hard gewerkt is!". De officiële openingshandeling van de aangepakte Nijkerkerbrug vindt vandaag plaats. Het is een Grand Opening voor een groots klein project. Naast de minister van I&M staat de DG van Rijkswaterstaat en de oud-DG Jan Hendrik Dronkers, de initiator van project DOEN. Ook de lokale bestuurders zijn er. Jos Vermaas vertelt trots dat het project de "Beste Buur Bokaal" heeft ontvangen van Bewuste Bouwers. De leden van projectteam NU DOEN staan gebroederlijk naast elkaar, voor de gelegenheid voor één keer allemaal in hetzelfde stomme T-shirt gestoken. Vandaag zijn ook de voorzitters van de brancheverenigingen aanwezig, om de impact van Project DOEN te onderstrepen. De Cobouw heeft hen ook geïnterviewd voor de speciale uitgave over het succesvolle project. Het project is op alle fronten geslaagd: de klant is buitengewoon tevreden en de spin-off naar de sector is zelfs groter dan verwacht. (Quote uit fase 3 document, ingediend door Combinatie NU tijdens aanbestedingsfase.)

Bijlage A: Situatieboom afwijking tussen inschrijfsom en aanneemsom bij herijking



Bijlage B: Situatieboom afwijking op aanneemsom na herijking

