



# MAAK DE ZACHTE KANT KEIHARD!

**Roy Stroeve** | Projectmanager Van Brienoordbrug en  
voormalig Projectmanager Beatrixsluis, Rijkswaterstaat

**P**rojectteams vinden de inhoud van projecten veelal erg interessant en uitdagend waardoor deze veel aandacht krijgt. Zo staat de Van Brienoordbrug aan de vooravond van een grote opknopbeurt, die veel inhoudelijke uitdagingen kent. Maar er is meer nodig om een project te laten slagen. Aandacht voor 'de zachte kant' is minstens even belangrijk om een project goed te laten lopen. Hierbij is ervaring opgedaan bij andere projecten, zoals bij de Beatrixsluis. Hoe kunnen we deze leerervaringen gebruiken om van de Van Brienoordbrug een succes te maken?



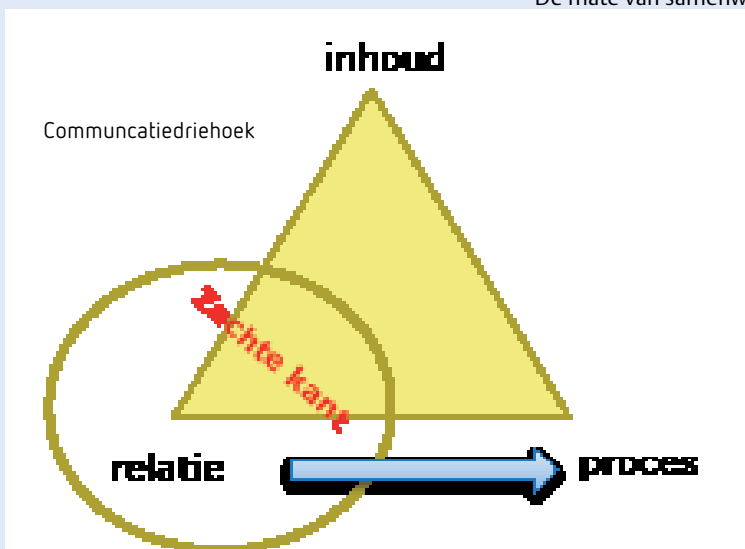
Maar het is moeilijk om een goede samenwerking te verkrijgen en te behouden, vooral als er verschillende belangen in het spel zijn. Een theorie die daarbij van pas komt, is die van de communicatiedriehoek, met in de hoeken: 'inhoud', 'proces' en 'relatie'. De hypothese is dat er sprake is van een goede communicatie, een voorwaarde voor goede samenwerking, zolang die drie aspecten in balans zijn. De hoek van 'de inhoud' krijgt veelal veel aandacht. De inhoud vormt de scope van een project: het probleem dat moet worden aangepakt en de oplossing die moet worden gevonden. Ingenieurs worden opgeleid om de inhoudelijke resultaten te boeken. Er zijn vele procedures, normen en richtlijnen beschikbaar om de inhoudelijke zaken aan de proceskant te regelen. Contracten, de Landelijke Bruggen- en Sluizenstandaard en Machinerichtlijn zijn daarvan voorbeelden. De tweede hoek van de driehoek, het 'proces', is daarmee ook goed afgedekt. De realiteit van de meeste projecten is echter dat 'de relatie', de zachte kant van een project, vaak te weinig aandacht krijgt. Verschillen van inzicht tussen partijen worden dan al snel grote discussies, vooral als het gaat om geld. Zonder aandacht voor de relatie worden de hakken in het zand gezet, wat kan ontaarden in een loopgravenoorlog: een vechcontract of ambtelijke ruzies. Het is overbodig om te zeggen dat dit projecten niet helpt. Meer aandacht voor de zachte kant helpt om een project succesvol te maken. Het brengt evenwicht in de driehoek.

### INHOUDELIJKE PROBLEMATIEK: VAN BRIENENOORDBRUG

Als voorbeeld wordt hier de aanpak van de Van Brienoordbrug beschreven. Een brug in de A16 die bestaat uit twee naast elkaar gelegen boogbruggen met in totaal twaalf rijstroken en aan de noordkant beweegbaar delen om hoge schepen (groter dan ± 20 meter) te kunnen laten passeren. Inhoudelijk is de problematiek veelomvattend. De beweegbare delen, inclusief de twee oostelijke vallen, moeten worden vervangen. Voor alle vallen, ook de westelijke val, komt er een nieuwe bediening en besturing, waarbij Rijkswaterstaat wil standaardiseren. Alle beweegbare bruggen in Nederland krijgen op termijn een standaard '3B-bouwblok' voor Bediening, Besturing en Bewaking. Zo ook de Van Brienoordbrug. Van de bogen moet de conservering, die zware metalen (incl. chroom-6) bevat, worden vervangen en is het wegdek van de westboog, die stamt uit 1990, gevoelig voor vermoeding.

### DE COMMUNICATIEDRIEHOEK ALS BASIS

Wanneer loopt een project goed of niet? Er zijn vele factoren die bepalen of een project succesvol kan zijn of dat er 'gedoe' ontstaat. De mate van samenwerking tussen verschillenden is daarbij een voor belangrijk aspect.





De derde hoek van de driehoek, die van de 'relatie', wordt vaak onderschat.

De oostboog, gebouwd in 1965, moet eveneens aangepakt worden. Op dit moment worden onderzoeken gedaan en wordt het contract voorbereid. Het is een uitdagende, inhoudelijke puzzel hoe het beweegbare deel integraal kan worden aangepakt in relatie met de aanpak van de bogen.

### RENOVATIE VAN DE BOGEN

Aanvankelijk is gestart met de voorbereiding van de renovatie van de westboog. De oplossing lag in het toepassen van hogesterktebeton (HSB) op het wegdek om de vermoeiingscheuren in het stalen wegdek het hoofd te kunnen bieden, inclusief een overlaging met ZOAB. Door het extra gewicht van het HSB zijn grote staalversterkingen nodig over de hele brug, ook bovenop de bogen. Gecombineerd met de vervanging van de conservering vereist dit alles grootschalige hulpconstructies. Arbeidsveiligheid en verkeers- en scheepvaartveiligheid zijn daarbij belangrijke aandachtspunten. De renovatie zal leiden tot langdurige verkeershinder op de ruit van Rotterdam (2 keer 70 weken), waarbij twee van de twaalf rijstroken afgesloten worden.

### ALTERNATIEF: BOGEN VERVANGEN

De genoemde nadelen, met name verkeershinder en veiligheidsmaatregelen, hebben geleid tot het uitwerken van een alternatief om de bogen te vervangen. Eerst wordt een nieuwe westboog gebouwd, die vervolgens in een zomervakantie wordt uitgewisseld met

de bestaande westboog. Buiten het verkeer op een werv kan dan het wegdek van de oude westboog worden vernieuwd en de conservering vervangen, zodat hij er weer 100 jaar (ontwerplevensduur) tegen kan. In een volgende zomer kan de vernieuwde westboog worden uitgewisseld met de oude oostboog. De oude oostboog kan dan worden toegepast op een andere, nog nader te zoeken locatie. Deze vervangingsoptie wordt momenteel verder uitgewerkt door Rijkswaterstaat. De voordelen zijn duidelijk: de werkzaamheden worden grotendeels buiten het verkeer uitgevoerd, met veel minder hinder en minder veiligheidsrisico's tot gevolg. De aanlegkosten zijn weliswaar hoger, maar de brug gaat langer mee dan bij een renovatie. Welke optie, renovatie of vervangen, in de loop van 2020 ook wordt gekozen, de inhoudelijke uitdagingen zijn groot. Naast veilig-

heid zijn betrouwbaarheid en voorspelbaarheid belangrijke kernwaarden voor het project. Alles moet in één keer goed gaan, er is geen tweede kans.

### PROCES

Om bovenstaande inhoudelijke uitdaging vorm te geven, zorgt Rijkswaterstaat er voor dat alles goed is verwoord in een contract. Er zijn procedures om KES-eisen (klant-eis-specificaties) te inventariseren bij stakeholders. Deze zijn, samen met onder andere normen en richtlijnen input voor het contract. Er zijn uitgebreide procedures om de aanbesteding in goede banen te leiden. Met deze werkwijze vinden we de juiste aannemer die de beste aanbieding heeft om de klus te klaren. Kortom: we proberen alle complexiteit te vangen in een 'papierwerkwijze'. Maar het blijft tekst die verschillend kan worden



geïnterpreteerd. Zodra er na gunning discussies ontstaan op het vlak van inhoud en proces, kan dit makkelijk escaleren als aan de inhoudelijke kant de 'experts' van mening verschillen met de 'juristen' aan de proceskant. Maar gelukkig is er een derde hoek van de driehoek: de relatie.

## DE ZACHTE KANT

De derde hoek van de driehoek, die van de 'relatie', wordt vaak onderschat. Dit is de 'zachte' kant van een project. Volgens sommige theorieën is de 'relatie' zelfs de basis en is de 'inhoud' daaraan ondergeschikt. Het is de uitdaging om de relaties goed te managen. Als voorbeeld wordt hier weer de Van Brienoordbrug gebruikt. De relaties in en rondom dat project zijn erg complex. Er zijn er vele en er kunnen conflicterende problemen zijn.

## RELATIES VAN HET PROJECTTEAM MET OPDRACHTNEMERS

De relaties binnen het projectteam van de opdrachtgever Rijkswaterstaat met de ondersteunende ingenieursbureaus en met de uitvoerende aannemers zijn een belangrijk startpunt. Deze samenwerking is bovendien een inhoudelijke must: rekenmodellen die RWS heeft ontwikkeld voor de brug, moeten voorafgaande aan de uitvoering worden doorgerekend op basis van uitvoeringsvoorstellen van de aannemer.

Het projectteam moet samen met de opdrachtnemers een goede relatie hebben met de beheerder, die eigenaar is van het areaal en de areaalinformatie bezit. Naar boven toe in de hiërarchie heeft het projectteam vanzelfsprekend ook relaties met de opdrachtgever, de regio van Rijkswaterstaat en daarboven met het ministerie.

## RELATIE MET DE OMGEVING

In de omgeving zijn er vele relaties met stakeholders, zoals Gemeente Rotterdam, Havenbedrijf Rotterdam, andere gemeenten en bedrijven, etc. In totaal tellen we meer dan 100 stakeholders, om maar te zwijgen van relaties met politiek en pers.

## RELATIE MET ANDERE PROJECTEN

Om goed van elkaar te leren, mede in het



kader van de grote Vervangings- en Renovatie-opgave (V&R) die we in Nederland hebben, is het van belang om de relaties tussen vergelijkbare projecten te leggen en te onderhouden. We willen dezelfde fouten niet twee keer begaan en we willen successen in het ene project doorvertalen naar andere. We willen daarbij project-overstijgend bespreken hoe we bijvoorbeeld optimaal omgaan met capaciteit en met de inzet van marktpartijen. Ook is er een grote hinderopgave, waarbij de programmering van de projecten in de regio goed op elkaar afgestemd moet worden.

## LEREN VAN DE BEATRIXSLUIS

De vraag is nu hoe al deze relaties op een goede manier kunnen worden gemanaged. Er zijn meerdere goede voorbeelden. Hier wordt de aanleg van de derde kolk van de Beatrixsluis gekozen als voorbeeld. Dit DBFM-contract is ondanks verschillende tegenslagen afgerond binnen budget, binnen de gestelde mijlpalen en met een hoge kwaliteit, zonder gedoe. In een evaluatie van de Beatrixsluis, uitgevoerd door de TU-Delft, constateert prof. Ernst ten Heuvelhof dat de stakeholders actief betrokken zijn. De relaties waren goed onderhouden tussen partijen en er was een zekere continuïteit op belangrijke posities. Hij geeft meerdere belangrijke succesfactoren aan met betrekking tot de zachte kant: er was een

- 1 gezamenlijke positieve 'flow',
- 2 open en transparante communicatie en er zijn
- 3 goede procesafspraken gemaakt over de samenwerking en onderhoud daarvan.

## POSITIEVE 'FLOW'

Eén van de succesfactoren voor coöperatief gedrag is het creëren van een positieve flow in het project. Zo zijn bij de Beatrixsluis vele activiteiten ontplooid om de omgeving trots te maken op het project, zoals open dagen en evenementen. Er ontstond een positieve 'vibe' rondom dit project. Dit wordt bij de Van Brienoordbrug moeilijker, omdat de basis-mindset niet overal positief is. Er zal immers tijdens de werkzaamheden veel hinder ontstaan voor de omgeving, wat bij de Beatrixsluis minder het geval was. Maar we focussen bij de werkzaamheden op de iconische waarde van de brug als Rotterdamse trots die we vernieuwen om gesteld te staan voor de toekomst. Bovendien willen we de uitwisselingsoperatie veel aandacht geven als civieltechnisch hoogstandje. We proberen iedereen enthousiast voor en trots te maken op het project!

## OPEN EN TRANSPARANTE COMMUNICATIE

Ervaring leert dat het van belang is om korte informele lijntjes te creëren in de communicatie tussen partijen en binnen de projectorganisatie, zowel bottom-up als top-down. Daarmee kan een transparante, open communicatie ontstaan, waardoor verrassingen zoveel mogelijk worden voorkomen en er geluisterd wordt naar experts. Bij verschil in inzicht proberen we de ander te begrijpen in plaats van de eigen mening te promoten. De focus ligt op LSD: Luisteren, Samenvatten en Doorvragen.

de iconische waarde van de brug als  
Rotterdamse trots



Dialogo in plaats van discussie. Het is verder belangrijk dat in het project een sfeer ontstaat waarbij fouten kunnen worden toegegeven, zonder direct te worden afgestraft. Belangrijk is het om je 'buikpijn te delen'.

## MAAK DE ZACHTE KANT KEIHARD

Om de samenwerking echt goed te laten werken, is het belangrijk om deze te vertalen naar procesafspraken, die met een grote regelmaat speciale aandacht krijgen. Hiermee krijgen de punten van de driehoek 'relatie' een verbinding met het 'proces'. De zachte kant wordt keihard gemaakt.

## MEETBARE PROJECTDOELSTELLINGEN

Lerende van de Beatrixsluis zijn, bij de Van Brienoordbrug de verschillende relaties van het project vertaald naar projectdoelstellingen. Naast veiligheid omvatten de doelstellingen tevreden omgeving, tevreden beheerder, tevreden marktpartijen, tevreden opdrachtgever en tevreden medewerkers binnen het projectteam. Het project is geslaagd als al deze projectdoelstellingen gehaald zijn. Lerende van de Beatrixsluis, zijn we dit 'hard' gaan maken door met regelmaat te meten met rapportcijfers in hoeverre de doelstellingen gehaald zijn. Er kunnen trends worden gesignaleerd en er worden verbetermaatregelen opgesteld zodra doelstellingen onder de streefwaarde van een 8 uitkomen.

## STRATEGISCH OMGEVINGSMANAGEMENT

Om de relatie met alle stakeholders te onderhouden wordt bij de Van Brienoordbrug onder meer strategisch omgevingsmanagement (SOM) gehanteerd met gestructureerde overleggen met stakeholders en bestuurlijke overleggen. Met oprechte interesse in het belang van de partijen wordt hierbij gezocht naar winst voor alle betrokkenen: de 'Mutual Gains benadering'.

## SAMENWERKING MET OPDRACHTNEMER

Een goede samenwerking tussen Rijkswaterstaat en de opdrachtnemerscombinatie is een belangrijke drijvende kracht voor een succesvol project. De leerervaring is om de samenwerking te laten landen in procedurele

samenwerkingsafspraken. Bij de Beatrixsluis werd dat het 'Pact van Vreeswijk' genoemd. Bovendien is een procedure gevolgd om ieder half jaar de samenwerking met elkaar te doorleven. Interviews over de samenwerking tussen de projectdirecteuren en medewerkers van de andere partij zijn daarbij telkens een belangrijk onderdeel geweest. Deze interviews zijn niet uitbesteed. Daarmee behield het management zelf feeling met de zachte kant binnen het project en bleef het 'on top of mind'. In die gesprekken werden telkens rapportcijfers gegeven voor de samenwerking. De rode draad uit die interviews (incl. rapportcijfers) werd daarna ieder halfjaar met beide teams besproken in Project Follow-ups.

## LEREN TUSSEN PROJECTEN

Rijkswaterstaat wil het leren tussen projecten steeds meer vormgeven in programmatisch werken. De relaties tussen de projecten worden steeds verder gestructureerd. Hierbij wordt geleerd van goede voorbeelden, zoals het Sluizenprogramma van Rijkswaterstaat. We hebben geleerd dat leren tijd en energie kost, maar dat het leuk is en makkelijker wordt als projectteams fysiek bij elkaar zitten. En bovendien levert het veel efficiëntie en een hogere kwaliteit op. Rijkswaterstaat beseft dat dit leren tussen projecten niet vanzelf gaat, maar dat er een zekere structuur voor nodig is om het leren te faciliteren. We organiseren bijvoorbeeld lunchbijeenkomsten waar we kennis delen en er zijn discipline-overleggen. Ook hier is dus de relatiehoek van groot belang, die wordt gestructureerd in de proceshoek. De zachte kant tussen projecten maken we hard.

## ECHTE SAMENWERKING: WAT IS DAARVOOR NODIG?

Bovenstaande successen worden niet zomaar bereikt. Er zijn verschillende zaken die noodzakelijk zijn voor een echt goede samenwerking tussen alle partijen.

## OVERTUIGING

Een voorwaarde voor echt samenwerken is de wil en overtuiging van alle partijen. Niet alleen in woorden, maar ook in daden. Belangrijk hierbij is de commitment van de directies van de partijen. Deze overtuiging was bij de Beatrixsluis aanwezig bij beide projectteams, en bij de directies van Rijkswa-

terstaat en bij de opdrachtnemerscombinatie. Die laatste had als overtuiging dat 'vechten' minder geld oplevert dan echt samenwerken.

## LEF OM JE KWETSBAAR OP TE STELLEN

Er is lef nodig om je kwetsbaar op te stellen. Het is belangrijk dat in het project de sfeer ontstaat waarbij fouten kunnen worden toegegeven, zonder direct te worden afgestraft. Dit vergt vertrouwen. Belangrijk is het om je 'buikpijn te delen' en fouten toe te geven en dat de andere partij hier geen misbruik van maakt. Daardoor kan bijvoorbeeld de positieve sfeer ontstaan dat een opdrachtgever een aannemer helpt in plaats van zich (op een negatieve wijze) gaat 'bemoeien' met de voortgang. Partijen kunnen elkaar dan ook wat gunnen! We leren pas echt goed van elkaar (ook tussen projecten) als we ons kwetsbaar durven op te stellen en het toegeven als we fouten maken.

## VOORBEELDGEDRAG VAN HET MANAGEMENT

Bij de Beatrixsluis is de ervaring opgedaan dat er een goede samenwerkingscultuur kan ontstaan, zolang het management van de partijen telkens het goede voorbeeld geeft. Misschien moet de opdrachtgever daar wel mee beginnen. De projectorganisatie vertoont coöperatief gedrag. Dit werkte aanstekelijk voor andere partijen. Ook bij tegenvallers en discussiepunten.

## CONCLUDEREND

Door in een complex project de relatie veel aandacht te geven en daar procesafspraken over te maken en na te leven, ontstaat er weer een goede balans in de communicatiedriehoek. Om in het thema van de bruggen te blijven: 'Om bruggen te kunnen bouwen, moet je bruggen tussen mensen bouwen'. Daar is overtuiging en lef voor nodig. Door samen hierop te sturen, wordt de kans groter dat de Van Brienoordbrug een succesvol project wordt.



