



Naam Richard Mattheij
Functie interimmanager en medeoprichter Cooperante
Organisatie Cooperante



Naam Alf Smolders
Functie gebiedsmanager en docent
Organisatie ProRail en Hogeschool van Amsterdam

IN 5 STAPPEN NAAR VERTROUWEN

De komende zes jaar vindt groot onderhoud plaats aan de Schipholspoortunnel. ProRail heeft het contract gegund aan Strukton Rail en VolkerRail. Betrokkenen Richard Mattheij en Alf Smolders beschrijven hoe de basis voor vertrouwen is gelegd.

In het oktobernummer van Deal! schreven we over het belang van vertrouwen in samenwerkingsrelaties en hoe dat vaak nog onvoldoende de ruimte krijgt in de heersende stijl van besturen. In dit artikel beschrijven we de opbouw van vertrouwen tussen de partijen die betrokken zijn bij het project Groot Onderhoud Schipholspoortunnel (GOS, zie kader). Dit doen we aan de hand van de volgende vijf stappen:

1. Bewust worden: inzicht en begrijpen
2. Ervaren: zelf beproeven door gaming
3. Relationeel contracteren: gunnen op samenwerken
4. Meten: inzicht van ontwikkelbare factoren van vertrouwen
5. Groeien en ontwikkelen: verbeteren met gerichte interventies

Grote capaciteitsproblemen

In dit project zijn (de enige) inkoper ProRail en zijn spooraanneemers sterk afhankelijk van elkaar. Spoorvernieuwing kent niet

veel uitvoeringsvarianten, waardoor prijzen niet onderscheidend zijn. Traditionele laagsteprijsstrategieën leiden geregeld tot lage aanbiedingen met hogere risico's en meerwerkdiscussies tot gevolg. Een ander terugkerend discussiepunt is de beschikbare capaciteit van spoorwerkers, spoomaterialen en specialistisch materieel. Vanwege het geplande groot onderhoud aan de Schipholspoortunnel werden grote capaciteitsproblemen voorzien.

Slim logistiek plan

Nog een uitdaging in dit project is om treinen zo veel mogelijk te laten rijden om Schiphol bereikbaar te houden. Normaal heeft ProRail vier weekendbuitendienststellingen en diverse onderhoudsnachten per jaar nodig voor gepland onderhoud. Voor de werkzaamheden in de Schipholspoortunnel zijn in 2023 en 2024 naar schatting 96 weekendbuitendienststellingen nodig. Slim combineren van werkzaamheden moet leiden tot minder buitendienststellingen. Maar meerwerk op dezelfde locatie en hetzelfde tijdstip levert problemen op bij de aan- en afvoer van materialen en machines. Er is dus een slim logistiek plan nodig.

Werken aan de relatie

Door al in een heel vroeg stadium samen te werken met de spooraanneemer, wordt de kennis van logistiek en uitvoering gebruikt voor het uitvoeringsplan van het onderhoud. Dit vraagt om een aanbestedingsstrategie waarbij vertrouwen tussen de partij en de basis vormt. Aan de hand van de vijf stappen zoals die hiernaast zijn genomend, wordt gewerkt aan de samenwerkingsrelatie tussen ProRail en de spooraanneemer. Hierna bespreken we deze stappen.

STAP 1: BEWUST WORDEN

Voor de projectteamleden is een interactieve voordracht ontwikkeld, 'The Eye Opener', die ze inzicht geeft in het effect van relationele en contractuele managementstijlen. Zo ontstaat bewustwording van het feit dat houding en gedrag van grote invloed zijn op het wederzijdse vertrouwen.

STAP 2: ERVAREN

In aanvulling op kennis en bewustwording laten we de projectteamleden ook daadwerkelijk ervaren wat het effect is op vertrouwen en samenwerking van verschillende managementstijlen. Daarvoor is de spelsimulatie 'You Need Trust!' ontwikkeld. Hiermee kunnen projectteamleden in een veilige omgeving oefenen met de verschillende managementstijlen.

STAP 3: RELATIONEEL CONTRACTEREN

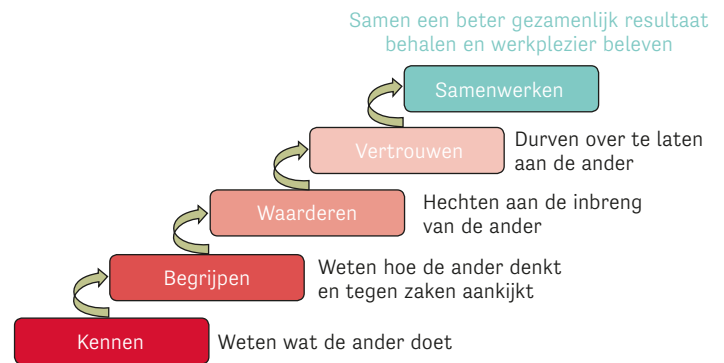
De aanbestedingsstrategie was gericht om samenwerking op basis van vertrouwen als belangrijkste gunningscriterium. Voor publicatie waren er meerdere voorlichtingsrondes om deze strategie toe te lichten. In een concurrentiegerichte dialoog werkten ProRail en de inschrijvers aan een uitvoeringsplan. Het onderhoud moet binnen budget en met minimale overlast gerealiseerd worden. Tijdens de dialoogronden beoordeelden drie onafhankelijke observatoren de gesprekken op samenwerkingsaspecten volgens het observatieprotocol van adviesbureau Cooperante. Om samenwerking maximale ruimte te geven, is voor GOS het tweefasenmodel toegepast. Fase 1 staat in het teken van onderzoek en de uitwerking van plannen om risicoarme werkpakketten te krijgen. De teamsamenstelling is gebaseerd op het bouwteamconcept, waarin partijen samen aan de opgave werken. Fase 2 is het realiseren van de werkpakketten. Het contract is gegund aan de aannemerscombinatie Strukton Rail en VolkerRail en beschrijft de basis van de samenwerking, waardoor het veel dunner is dan gebruikelijk.

STAP 4: METEN

Om de samenwerking op basis van vertrouwen gedurende de contractperiode in het oog te houden, heeft Cooperante een meetsysteem ontworpen op basis van het multigelaagd model van vertrouwen uit het promotieonderzoek 'Trust Unravelling'*. De 56 subfactoren uit het model zijn teruggebracht naar zes beïnvloedbare factoren: 1) normen en waarden, 2) gedrag, 3) rentmeesterschap, 4) gelijkwaardigheid, 5) communicatie en 6) gezamenlijkheid. Aan de hand van 24 stellingen scoren de deelnemers hun eigen ervaring in de samenwerking. Die wordt vervolgens geanalyseerd en geanonimiseerd gerapporteerd. Hieruit ontstaat een degelijk beeld van hoe het vertrouwen er binnen het projectteam voor staat en wat de belangrijkste aandachtspunten voor groei en ontwikkeling zijn. Deze meting wordt elk kwartaal uitgevoerd, zodat inzicht ontstaat in de effectiviteit van de ingezette interventies en ontwikkeling.

FIGUUR

SAMENWERKINGSONTWIKKELLADDER

**STAP 5: GROEIEN EN ONTWIKKELEN**

We hanteren de samenwerkingsontwikkelladder (zie figuur hierboven) als groeimodel. Trede 5 is de optimale samenwerking. Het projectteam bespreekt elk kwartaal de resultaten van rapportages uit stap 4. Leden maken afspraken over verdere groei. Bij project GOS wordt gebruikgemaakt van een onafhankelijke teamcoach, die met interventies het projectteam kan ondersteunen.

Voorlopige resultaten

Het voorlopige resultaat is een betrouwbaar plan met een realistisch budget. Het team heeft er zin in en we voorzien een flinke financiële meevaller door een slimmer uitvoeringsplan. De vervoerders en Schiphol hebben ingestemd met de beperktere reizigershinder. Waakzaamheid hoort er ook bij; elkaar aanspreken op eventueel terugvallen in oude patronen helpt bij bewustwording. Verder adviseren we om tijdens de aanbesteding te bouwen aan een stevige vertrouwensbasis. Blijf dit tijdens de ontwikkel- en uitvoeringsfase voeden en ontwikkelen op basis van doelgerichte interventies. De ondersteuning van specifieke instrumenten en een onafhankelijke derde is daarin een belangrijke katalysator.

**Dit artikel is gebaseerd op het promotieonderzoek van Alf Smolders 'Trust Unravelling in Inter-Organisational Relationships in a Regulated Tender Environment' ●*

ONDERHOUD SCHIPHOLSPOORTUNNEL**Enkele feiten**

- Schiphol is belangrijk verkeersknooppunt
- Schiphol moet 24/7 bereikbaar zijn
- >100.000 treinreizigers p/d en 52 treinen p/u
- Spoortunnel bestaat uit twee tunnelbuizen met middenin een ondergronds station
- Oudste tunnelbuis uit 1978, nieuwste uit 2000
- Schipholspoortunnel is bijna 7 kilometer lang

Het grootonderhoudsproject

- Gepland tussen 2022 en 2028
- Spoortunnel klaarmaken voor de komende 40 jaar
- Projectwaarde circa 70 mln euro
- Vernieuwen van railinfrastructuur
- Vernieuwen van perronmeubilair
- Perronhoogte aanpassen aan nieuwe intercity's
- Saneren asbesthoudende lijm in oude tunnelbuis