

Het Echte Verhaal.

Project renovatie A12 IJsselbruggen 2019 - 2025

IK GA NU ACHTER JE
LOPEN OM TE ZIEN OF
HET GOED GAAT...

AH FIJN!

GOED DAT
WE SAMEN
OPTREKKEN



Kernzinnen

Het project heeft zich ten doel gesteld om de geleerde lessen door te geven, zodat anderen hiervan kunnen leren. Dit boekje vertelt Het Echte Verhaal aan de hand van kernzinnen; per geleerde les een praktijkvoorbeeld en de weg van vallen en opstaan. Aangevuld met een praktische tip: doe er je voordeel mee, maar gebruik het op jouw manier.

Colofon:

Titel: Het Echte Verhaal van de renovatie van de A12 IJsselbruggen, 2025
Redactie: myTop support, Yvette Estourgie en ANNE omgevingsmanagement B.V., Anne de Man
Tekeningen: Peter Koch Stripstudio
Vormgeving: George Creative Concepten, George Laoutaris
Drukwerk: DWI Druwerkinkoop, Paul van Brakel
Copyright: © 2025: Project Renovatie A12 IJsselbruggen

Dit boekje is gedrukt op papier waarvan de grondstof afkomstig is uit verantwoord beheerde bossen. Dat betekent dat er op evenwichtige wijze rekening wordt gehouden met de ecologische, sociale en economische aspecten die bij bosbeheer horen.

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt worden door middel van druk, fotokopie, geluidsband, elektronisch of op welke wijze dan ook, zonder schriftelijke toestemming van de uitgever.

Open en zorgvuldig.

Dit boekje is ter inspiratie.
Het is niet bedoeld als handleiding of om te kopiëren.
Bedenk wat het voor jou betekent en hoe jij het wilt.

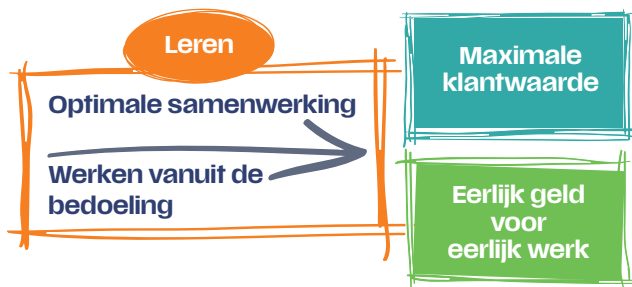
Het team heeft voorafgaand aan de aanbesteding een eigen vertaling gemaakt van wat het DOEN gedachtegoed voor hen betekent. Dit is doorgevoerd in het hele aanbestedingsproces. Het heeft het team geholpen de DOEN visie niet één op één te kopiëren, maar te doorgronden en eigen te maken.

De essentie van het DOEN gedachtegoed is leren. In dit boekje delen we voorbeelden van momenten waar niet alles in één keer goed ging, maar waar we juist veel hebben geleerd door te vallen en weer op te staan.

Het DOEN gedachtegoed.

Om een goede invulling te geven aan de tweefasenaanpak, is dus gekozen om het project vanuit het DOEN gedachtegoed in te richten. DOEN is geen methode, contractvorm of aanbestedingsprocedure. Het is een gedachtegoed, waar alle keuzes en de manier waarop je handelt in een project uit voortvloeien.

Het DOEN gedachtegoed is opgebouwd uit vijf onderdelen die voor ieder project binnen de eigen projectcontext uitgewerkt worden, samen met alle betrokkenen van het project.



De vijf pijlers van het DOEN gedachtegoed:

- 1. Maximale klantwaarde:** Ieder project ontstaat vanuit een behoefte en heeft dus een klant. Uiteindelijk wil je iets maken wat aan deze behoefte voldoet.
- 2. Eerlijk geld voor eerlijk werk:** Eerlijk geld... -> de aanneemsom is realistisch en biedt de mogelijkheid op een nette winst; ...voor eerlijk werk -> wat geleverd wordt voldoet aan de afspraken.

3. Optimale samenwerking: Maximale klantwaarde en eerlijk geld voor eerlijk werk bereik je alleen door in de gehele keten optimaal met elkaar samen te werken. Dus ook tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Projectwerk blijft nu eenmaal mensenwerk; wat geleverd wordt voldoet aan de afspraken.

4. Werken vanuit de bedoeling: Regels en procedures zijn ooit bedacht met een bepaalde bedoeling. Deze bedoeling is vrijwel altijd heel nuttig. Vraag deskundigen om de bedoeling van een regel uit te leggen, zodat je de essentie ervan begrijpt en samen kunt nadenken over hoe je die kunt borgen in je project. De bedoeling borgen is niet per se hetzelfde als het opvolgen van de regel! Soms is een regel namelijk vermomd als middel. Wees niet bang voor de dialoog hierover, want juist die helpt je om meer inzicht te verkrijgen.

5. Leren en geleerde lessen delen: Leren is reflecteren op je keuzes. Het is eigenlijk het vervolg op werken vanuit de bedoeling. Je hebt bewust gekozen voor een aanpak met de verwachting daarmee een bepaald doel te bereiken. Daarna kun je terugkijken of dit ook daadwerkelijk het geval is. Of is er iets anders gebeurd en hoe kwam dat?

Loop niet weg van een probleem, omdat het niet 'jouw' probleem is. Samen dragen = samen bouwen.
Problemen zijn van ons allemaal.

Onze aanpak bij (voorkoming van) problemen:

- Het RWS-team heeft voorafgaand aan de aanbesteding een vertaling gemaakt van het Doen gedachtegoed naar alle projectstukken. Omdat dit niet altijd paste in modeldocumenten is een Bijsluiter opgesteld, zodat de bedoeling over kon worden gebracht.
- Gedurende de aanbesteding is een duidelijke verdeling afgesproken ten aanzien van de ontwerpverantwoordelijkheid. RWS bleef verantwoordelijk voor het aangeleverde ontwerp; Savera bleef verantwoordelijk voor het uitvoeringsontwerp.
- Er is gewerkt in één bronsysteem: Sharepoint Online van Savera, zodat iedereen altijd over dezelfde informatie beschikte.
- Gedurende het werk hebben we gedaan wat nodig was om het projectdoel te bereiken. Het uitgangspunt was: als een probleem effect heeft op het project, is het ieders probleem. Door dit samen intensief op te pakken was er meer oplossingskracht. Dus zowel binnen als buiten de eigen discipline én los van formele verantwoordelijkheden én organisatie overstijgend.
- Alle documenten (zoals bijv. werkplannen en het risicoallocatie-document) zijn door middel van interactie en reviewgesprekken tot stand gekomen en zonder muur geaccepteerd: Savera deed een voorstel, dat daarna inclusief alle risico's actief werd besproken. Waarna het voorstel direct werd aangepast en door alle betrokkenen kon worden vastgesteld.

GOED ZO, EN NU
NIET WEGLOPEN!

EN TOCH ZEGT
ARTIKEL 4 SECTIE
III SUB F DAT...



PROBLEMEN ZIJN VAN ONS ALLEMAAL.

Waarom dit werkt:

- Door gezamenlijk eigenaarschap te nemen, benut je de kennis en middelen van alle partijen en voorkom je dat problemen blijven liggen of dat je elkaar verrast met problemen die je eenzijdig hebt proberen op te lossen.
- Voorkomen is beter dan genezen: in plaats van achteraf te 'toetsen', vooraf investeren in gezamenlijke denkracht. Voor ontwerpen, voor plannen of ... als het tegenvalt. Samen zijn er meer oplossingen dan individueel.
- Door de muur tussen OG en ON weg te halen zijn talloze verschillen in verwachting én bedoeling, frustraties en/of irritaties voorkomen. Het is een investering, maar het werkt veel efficiënter.
- OG is als beheerder uiteindelijk verantwoordelijk voor hetgeen wordt gerealiseerd. Reguliere contractbeheersing ziet toe op toetsing van risicovolle onderdelen. Dat kan niet altijd faalkosten voorkomen. Maar door eerder deze rol op te pakken kunnen faalkosten wel meer worden voorkomen, hetgeen in belang van zowel OG als ON is.

Een voorbeeld uit de praktijk:

Toen we door onderbezetting bij de scheepvaartbegeleiding de veiligheid op de vaarweg niet meer konden waarborgen, dacht het team gezamenlijk na over aanpassing van de eisen of herprioritering van de inzet van scheepvaartbegeleiding op andere RWS-projecten.

Tip:

Omarm de verantwoordelijkheid die je hebt. Benut de kennis en creativiteit om samen tot slimme oplossingen te komen. Werk proactief om problemen te voorkomen: voorkomen is beter dan genezen.



**TREK SAMEN OP OM VERRASSINGEN
TE VOORKOMEN.**

JA, ALS IK HEM
NIET KAN VINDEN
KAN IK OOK NIET
SAMENWERKEN!

ALLEEN
GA IK
SNELLER



HET IS WERKEN, IEDERE DAG OPNIEUW.

We zien elkaar allemaal wel eens als paarse krokodil.

Het is werken, elke dag opnieuw!

Onze aanpak om beter samen te werken:

- We investeerden tijd om samen plannen en oplossingen te ontwikkelen, ook als dat aanvankelijk langer leek te duren.
- Informatieachterstand is killing, want het samen optrekken, is de push & pull die nodig is, om elkaar niet te verrassen, elkaars denkwijze te begrijpen en tot oplossingen te komen. En dat betekent dus ook spanning productief maken: de aanvankelijke verrassing en frustratie ombuigen naar oplossingsgericht denken.
- Twee externe coaches begeleidden het kernteam. Structureel gedurende het gehele project, maar ook tijdens 'heisessies', ieder kwartaal. Zo konden we onze aandacht vasthouden, ook wanneer het goedging, en elkaar op andere wijze ook beter leren kennen. De heisessies waren aanvankelijk onwennig, maar bleken van grote waarde om uit de waan van de dag te komen.

Waarom dit werkt:

- Deze manier van samenwerken leidde tot slimmere procesafspraken, die een efficiënt werk mogelijk hebben gemaakt, en ook tot begrip over en weer.
- Bovendien werd hiermee de oplossingscapaciteit van beide partijen benut.
- Het BOB-model (Beeldvorming, Oordeelsvorming en Besluitvorming) hielp om tot een breed gedragen besluit te komen; zonder BOB zouden de verwachtingspatronen ongetwijfeld uiteen zijn gaan lopen.

Voorbeeld uit de praktijk:

- Je werkt er iedere dag aan en zult dagelijks energie in de samenwerking moeten steken.
- We hebben geleerd om elkaar aan te spreken op: 'goed, is goed genoeg' (voorkomen van te diep afdalen, zonder dat het iets toevoegt).
- We hebben ook geleerd om het BOB-model toe te passen.
- Contract doorgelicht: de paarse krokodillen benoemd, bediscussieerd en onderzocht hoe het binnen de bedoeling anders kon worden opgepakt. Dit geldt zowel voor de vooroordelen die je tegenover elkaar hebt, als voor zaken binnen je eigen organisatie die je liever niet bespreekt, omdat je je schaamt of omdat je ze zelf ook liever anders of eenvoudiger had gezien.
- Verschillen onderzoeken en in elkaar verdiepen: Hoe werkt het in de afzonderlijke bedrijven? Denk bijv. aan ingewikkelde RWS-processen, zoals inhuur en budget regelen, die gevolgen kunnen hebben voor ON. Of de vergewisplicht van OG: door dit proces uit te leggen ontstond meer begrip bij ON. En vanuit ON: welke winst is nodig voor een gezonde bedrijfsvoering (eerlijk geld voor eerlijk werk), welke algemene kosten worden er gemaakt en hoe worden tarieven opgebouwd?
- Op een gegeven moment ontstond er een afwijking in het werk die alleen bij Savera bekend was. RWS werd pas later betrokken. Had RWS eerder meegedacht, dan was er geen verrassing geweest en hadden we samen kunnen overleggen over het oplossen van de afwijking.

- Tot op de dag van afronding van het project ondervonden we vooroordelen; bij elk van de genoemde kernwaarden. Het was de kunst om deze bespreekbaar te maken en te investeren in dát gesprek.

Tip:

Investeer in tijd om nader tot elkaar te komen, maar ook om te begrijpen waarom dingen zijn waarom ze zijn en om tot slimme oplossingen te komen. En... verras elkaar niet, blijf transparant en benoem ook teleurstellingen.

BOB



PROBLEM/ISSUE

BEELD	OORDEEL	BESLUIT
- PROBLEEM-ANALYSE - FEITEN - WAT WETEN wij wel/niet - GEDEELD BEELD - WIE nodig?	- BETEKENIS FEITEN - DOEL - ZORGEN - OPLOSSINGS-RICHTINGEN - PRIORIS - SCENARIO'S	- BESLUITEN - glashelder - gedeeld beeld (gedragen) - consent - wie! - PLANNING + UITVOERING
VZ <u>SAMENVATTING</u>	VZ <u>SAMENVATTING</u>	<u>BESLUIT</u>

OPLOSSING

- VOOR WIE IMPACT / BELANG?
- WARMIE OVERDRACHT ↔ COMMUNICATIE
- VERTROUWEN ALS BASIS OM-LOS te LAZEN
- MAAK EXPLICIET ALS JE IETS NIET DEELT
- VERRASSINGEN KOMEN ALTIJD VOOR!
- EA DAAR MEE OM!

FASES VAN TEAMONTWIKKELING

VLUCHT

→ VLUCHT → VECHT

→ VECHT

→ INTIMITEIT

→ WERK

BETOVERING
ontgodeling

WISSEL? = TERUGVAL?
→ HIERIN LEREN



UITDAGINGEN? DAN PRATEN WE!

Uitdagingen? Dan praten we!

Juist als het moeilijk wordt, ga je het gesprek aan.

Onze aanpak bij een uitdaging:

- Belangrijk is dat er een sociaal veilige omgeving wordt gecreëerd, zonder afrekencultuur, waarin een ieder zich durft uit te spreken en hiervoor ruimte is.
- Maak van je hart geen moordkuil en breng kwesties direct ter sprake, zodat een probleem niet te groot wordt.

Waarom dit werkt:

Door aan het begin de angel eruit te halen of het perspectief van de ander te begrijpen, blijf je in gesprek met elkaar.

Voorbeeld uit de praktijk:

Elkaar aanspreken in een overleg was aanvankelijk lastig. Na dat eerste ongemak leerden we op een gegeven moment naar elkaar te luisteren en durfden we elkaar aan te spreken wanneer we in de knoop kwamen. Bijvoorbeeld op het gebied van veiligheid of kosten.

Tip:

Iedere toehoorder in een overleg kan twee vastgelopen deelnemers uit de knoop halen met feedback. Blijf niet stil, maar help je teamgenoten de knoop op te lossen.

GRENZEN STELLEN

EEN GRENS IS EEN

PLEK VAN UITWISSELING
(≠ BLOKKEREN)



OPEEN GRENS KUN JE ELKAAR

- △ ONTMOETEN
- △ ZEGGEN WAT JE nodig hebt
- △ VERWACHTINGEN
UITWISSELEN
- △ ONDERHANDELEN
- △ VOORWAARDE : SOCIAAL VEILIG

LUISTEREN + AANSLUITEN

△ DUS IK HOOR JE ZEGGEN ...

△ KLOPT HET DAT ...

△ WAT BEDOEL JE MET ...

△ MIJN AANNAME IS... KLOPT
DAT?

- LIJKT \

△ - KLINKT - ALS OF JE ...

- ZIET ERUIT

SAMENVATTEN +
GEVOELSREFLECTIE



OPEN KAART, SAMEN STERKER!

Open kaart. Samen sterker.

Er is geen belang om kaarten tegen de borst te houden.

Onze aanpak om open te zijn:

Volledige transparantie werkt! Over alles! Echt! Samen reviews, samen kostenopstellingen maken, samen de risicoallocatie bepalen (inclusief de bijhorende financiële afspraken). En ook veiligheid samen oppakken.

Waarom dit werkt:

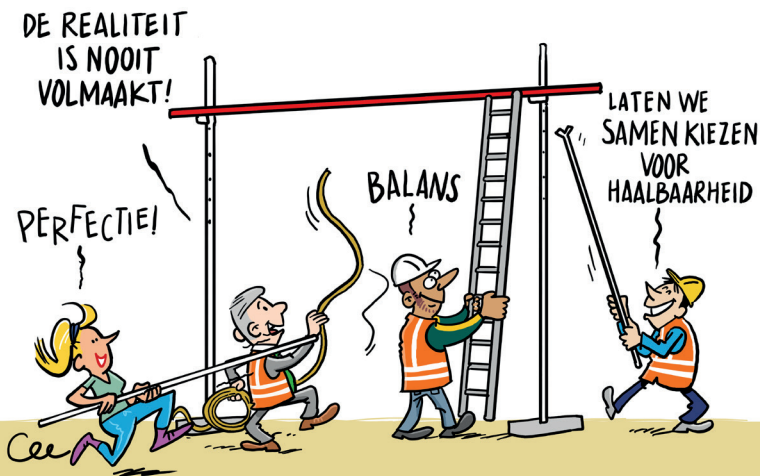
- Op deze manier kom je samen tot een sober en doelmatig ontwerp met waardering voor elkaars vakmanschap.
- Als je de kaarten tegen de borst houdt, zal er altijd wederzijds wantrouwen zijn over gemaakte of nog te maken keuzes. Dit werkt contraproductief.

Voorbeelden uit de praktijk:

- OG heeft het beschikbare budget, inclusief de risico-reservering van OG, in de aanbesteding gedeeld om te zorgen voor eerlijk geld voor eerlijk werk. Die openheid moest voorkomen dat er een prikkel zou ontstaan om kosten van ON naar OG te verschuiven.
- Praten over winst was een taboe. Maar elk bedrijf heeft winst nodig om een toekomstperspectief te hebben. Logisch dus dat we, binnen eerlijk geld voor eerlijk werk, spraken over wat een gezonde winst is en wat als woekerwinst geldt. In de uiteindelijke calculatie is een gezonde winst opgenomen. Winst was geen vanzelfsprekendheid. Savera droeg talloze risico's en faalkosten.

Tip:

Stel jezelf open en laat de angst niet regeren.



SAMEN BEPALEN EN BEWAKEN WE DE LAT.

De realiteit is nooit volmaakt: goed is goed genoeg.
Bewaak de wankel balans tussen vooruitgang en perfectie.
Samen bepalen en bewaken we de lat.

Onze aanpak:

We erkennen vanaf het begin dat de werkelijkheid altijd anders loopt dan het plan. Het plan is vastgelegd in de calculatie; de onzekerheden in het risicodossier en het risicoallocatie-document. Hierin is vastgelegd wie welk risico het beste kan dragen, waarbij besloten is om alle niet benoemde risico's bij OG te beleggen. Dat is ook wat wij bedoelen met eerlijk geld voor eerlijk werk: door het risicodossier om te zetten naar een risicoallocatiedocument hebben we voorkomen dat we in (tegen)stellingen vast zouden komen te zitten.

In de eerste fase hebben we intensief samengewerkt om onderzoeken te doen en het ontwerp uitvoering gereed te maken. We wisten dat wat we zo goed mogelijk hadden bedacht, in de praktijk regelmatig anders zou uitpakken.

Juist die insteek gaf ons ruimte om te blijven nadenken over optimalisaties en alternatieven. Doordat er open en tussen alle disciplines gesproken werd over risico's, konden we de risico's beter begrijpen en verdelen. Door deze openheid, en de vastlegging daarvan in een risicoallocatiedocument, werden risico's beperkt. Dit bood rust en stabiliteit in de financiële beheersing.

Waarom dit werkt:

In een regulier werk kunnen risico's onbegrensd opstapelen, waardoor de financiële risico's ongelimiteerd kunnen zijn. In die situatie val je terug op een standaard, maar dat is niet per se eerlijk geld voor eerlijk werk. Stel je (mentale) flexibiliteit centraal en kun je je aanpassen aan de nieuwe situatie? Of houd je elkaar gevangen in de theorie zoals aan de voorkant bedacht?

Voorbeeld uit de praktijk:

- Tijdens de uitvoering bleek bij inspecties dat de staat van de bruggen op onderdelen afweek van de aannames. Hierdoor moesten werkvolgordes worden aangepast en sommige plannen opnieuw worden gemaakt.
- Het oorspronkelijke ontwerp voor de steigeropbouw boven de IJssel voldeed niet aan de eisen van de vaarwegmanager. Door een duidelijk uitgangspunt op te nemen konden we toch deze fase afronden en de stap naar de uitvoering zetten. Dat gaf ons productietijd die we anders niet meer hadden kunnen inhalen. Het uitgangspunt hebben we later bijgesteld, passend bij de gestelde eisen.
- We hadden een werkverdeling afgesproken, waarbij het risicomanagement in de eerste fase bij RWS lag en na de eerste fase bij Savera zou komen te liggen. Door uitval werden we gedwongen flexibel tot een oplossing te komen: het risicomanagement is toen blijvend door RWS opgepakt, waarbij Savera volledig aangehaakt werd.

Tip:

- Wees duidelijk en eerlijk over de risico's die je met elkaar loopt en in hoeverre deze financieel worden begrensd.
- Besef dat ook het best bedachte plan in werkelijkheid anders zal lopen. Zorg voor duidelijkheid rond het plan én hoe je met elkaar omgaat wanneer het anders gaat. Een gedragen risicoallocatie helpt daarbij.

HIELPT HET OF HOORT HET?

HEB IK IETS NODIG ^{OP}
OF

HEB IK EEN BEHOEFTE

VRAGEN / ZEGGEN

+ Kijk in elkaars keukens





**PRAGMATISCH HANDELEN, NIET ALLES
FORMEEL AFVINKEN.**

Helpt het of hoort het?

Pragmatisch handelen, niet alleen formeel afvinken.

Onze aanpak, al voordat we van start gingen:

Al aan het begin van het project hadden wij nagedacht onder welke voorwaarden het project gegund werd.

Waarom dit werkt:

Onze insteek was om geen oponthoud of twijfel te krijgen tussen de tweefaseovergangen. Door van te voren de gunning voor beide fasen te regelen, wist ON precies waar hij aan toe was. Want als ON aan de opschortende voorwaarden voldeed, konden we gewoon met volle kracht vooruit.

Voorbeelden uit de praktijk:

- Bij de faseovergang werd gevraagd naar de officiële opdrachtbrief, die altijd wordt opgesteld door OG. Van meet af aan was duidelijk dat het project met opschortende voorwaarden was gegund. De opdrachtbrief was destijds (anderhalf jaar geleden dus) al opgemaakt. Maar deze situatie behoefde wel verduidelijking op het moment dat er naar de opdrachtbrief gevraagd werd.
- Het oplossen van personele inzet binnen het team (ON/OG) bij verloop. Bijvoorbeeld bij risicomanagement, waar we bewust de afweging maakten, of het helpt om een nieuwe collega in te werken of dat het doelmatiger zou zijn om de RWS risicomanager breder in te zetten?

Tip:

Door direct aan het begin het project op deze manier te doordenken, is dubbel werk bespaard gebleven.



VEILIGHEID IS VAN ALLEMAAL, MAAR BIJ ONS ÉCHT!

Veiligheid is van ons allemaal, maar bij ons écht!

Want veiligheid leeft bij ons, van iedereen voor iedereen.

Onze aanpak bij veiligheid:

Er is tot het einde aan toe intensief geïnvesteerd om te komen tot één veiligheidscultuur, die we voortdurend evalueerden en bijstelden. Denk hierbij aan werkdrukmetingen, het gebruik van de Save app, het uitreiken van veiligheidspluimen, de inzet van vertrouwenspersonen en veiligheidsambassadeurs, een gezamenlijk BHV-team, toolboxen, Zien-Handelen-Leren-trainingen, en dit alles ook voor onze anderstaligen.

Waarom dit werkt:

- We hebben onze ambitie van Safety Culture Ladder 4 behaald.
- We zijn niet alleen als team, maar ook individueel, ontzettend gegroeid in ons veiligheidsbewustzijn.

Voorbeelden uit de praktijk:

- Met drie moedermaatschappijen in één project komen ook drie verschillende (veiligheids)culturen samen. Het samenbrengen daarvan bleek geen gemakkelijke klus. In de praktijk vroeg dit echt om aanpassingsvermogen van alle projectleden.
- Door voorlichting in de moedertaal te verzorgen, zetten we samen stappen vooruit. Tegelijkertijd voelden mensen zich meer gehoord, omdat het een echt gesprek werd.

Tip:

Wees je bewust dat in een groot werk meerdere bedrijfs-, veiligheids- en internationale culturen samenkomen. Dit vraagt om een bewuste en doordachte aanpak.

Verklarende woordenlijst

BOB-model	Het BOB-model is een model voor besluitvorming dat bestaat uit drie fasen: Beeldvorming, Oordeelsvorming en Besluitvorming (zie blz. 12)
OG	Opdrachtgever
ON	Opdrachtnemer
Paarse krokodil	Een paarse krokodil is een uitdrukking die staat voor bureaucratie, overdreven regels en een klantonvriendelijke aanpak
RWS	Rijkswaterstaat
Savera	Samenwerkingsverband voor de Vervanging en Renovatie Aanpak
Savera IJsselbruggen	Samenwerkingsverband van de combinatie Dura Vermeer en Hollandia Services.

De renovatie van de A12 IJsselbruggen was een van de eerste RWS-projecten, waarbij de tweefasenaanpak is gehanteerd. De tweefasenaanpak is een van de werkwijzen binnen het transitieprogramma 'Op weg naar een vitale infrasector'. In dit programma ontwikkelen RWS en marktpartijen nieuwe werkwijzen en methoden die in steeds meer projecten worden toegepast. Meer informatie: www.vitaleinfrasector.nl

Project Renovatie A12 IJsselbruggen was een samenwerking van Rijkswaterstaat en Savera IJsselbruggen, een combinatie van Dura Vermeer en Hollandia Services.

GEHOORD IN DIT THEATER



