



**afronding
evaluatie
grote bouwcontracten
HSL-Zuid**

Mei 2009
Jaap Verkade

Inleiding

Op 1 april 2009 is de Projectdirectie HSL-Zuid opgeheven. De (rest-) taken zijn overgedragen, wat nog niet gedaan is, wordt in andere kaders verder uitgevoerd. Een bijdrage aan de evaluatie van het gehele HSL-project voor de Tweede Kamer wordt nog opgeleverd.

De projectdirectie HSL-Zuid heeft tijdens haar bestaan een aantal activiteiten verricht om de uitvoering te evalueren met de bedoeling de ervaringen die opgedaan zijn te verzamelen en over te dragen aan anderen. Ook voor de genoemde evaluatie van het gehele project is het resultaat van deze activiteiten een belangrijke informatiebron.

Tegen het einde van de bouwperiode is door de hectiek van de bestuurlijke ontwikkelingen de afronding van de evaluatie van de bouwcontracten blijven liggen. Het gevolg daarvan is dat een aantal interessante evaluaties niet is afgerond en dat er geen overzicht bestaat van datgene wat de projectdirectie aan lessen heeft opgeleverd.

Reden voor de projectdirecteur van de HSL-Zuid om de Stichting Traverse opdracht te geven zorg te dragen voor de afronding van de evaluatie van de bouwcontracten en de resultaten te gebruiken bij het opstellen van een boekje over alle geleerde lessen bij de HSL-Zuid.

Traverse voert ook het programma Kennis in het Groot uit, wat het makkelijk maakt om de resultaten van deze afronding als kennis in te brengen in het King-programma.

In deze rapportage zijn de resultaten van een aantal evaluatiesessies beschreven. De rapportage dient als input voor het genoemde boekje over de geleerde lessen. De rapportage volgt de chronologische volgorde van de sessies.

Aanpak

De grote bouwcontracten van de HSL-Zuid zijn als volgt in te delen:

Onderbouw	Er zijn 5 Design and Built (D&B) contracten voor het bovengrondse deel. Elk contract is uitgevoerd door een andere bouwcombinatie. Daarnaast is er een D&B-contract gesloten voor de realisatie van een geboorde tunnel. Verder is er een koepelcontract. Dit laatste contract is in feite een intentieovereenkomst
Railaansluitingen	Er is één railsystemen-('RAS')-contract om de HSL aan te sluiten op bestaand spoor. Dit contract is uitgevoerd door het consortium Infrarail
Bovenbouw	Er is één Design, Build, Finance & Maintain (DBFM) contract. Dit contract is uitgevoerd door het consortium/de infraprovider Infrasppeed (Siemens, Fluor en BAM).

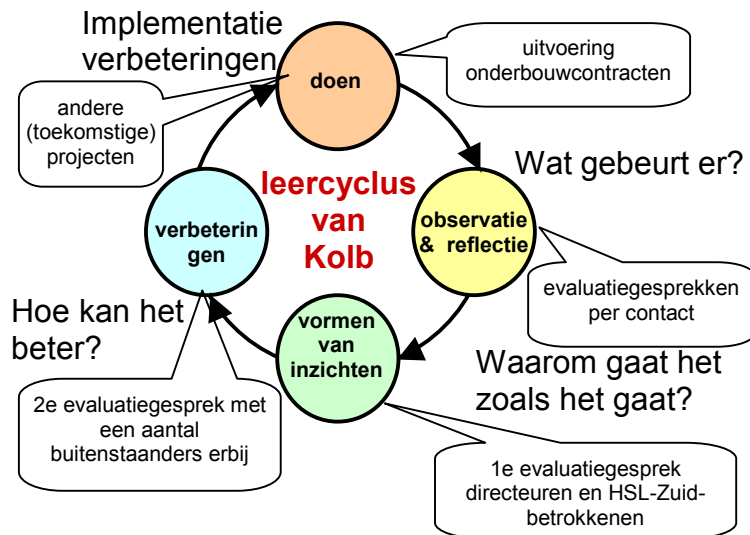
Naast deze grote bouwcontracten zijn er een verschillende (relatief) kleine contracten. Deze vallen buiten deze evaluatie.

Voor de afronding van de evaluatie zijn twee deeltrajecten gevolgd, een voor de onderbouw en een voor de bovenbouw. De railaansluitingen zijn meegenomen bij de onderbouw.

Voor de onderbouw zijn er twee en voor de bovenbouw is één evaluatiesessies georganiseerd. Aan deze sessies is deelgenomen door een aantal mensen die (destijds) betrokken waren bij de bouw. Deelgenomen hebben zowel mensen uit de HSL-Zuid

organisatie als van de betrokken bouwcombinaties en consortia. Voor een overzicht van de deelnemers zie bijlage 1. De documenten (verslagen, rapportages) die bij eerdere evaluatie activiteiten zijn opgesteld zijn bij de inhoudelijke voorbereiding van deze sessies gebruikt. (voor een overzicht zie bijlage 2)

Bij de opbouw voor het traject is de leercyclus van Kolb als denkmodel gehanteerd. Voor de onderbouw ziet dat er als volgt uit.



De onderbouw; Hoe het is gegaan

Basis voor de opzet van de twee sessies over de onderbouw is:

- De verslagen van de evaluatiebijeenkomst die per contract gehouden zijn.
- Een samenvatting / analyse van deze bijeenkomsten die intern HSL-Zuid gemaakt is: "Praktijkervaringen uit de HSL-onderbouwcontracten".

Er is aan de deelnemers gevraagd, bij wijze van schot voor de boeg, "als u nu terugkijkt op de uitvoering van de onderbouw en dat met één woord of zin zou moeten samenvatten, wat zou u dan zeggen?"

De antwoorden schetsen het volgende beeld:

Spannend. Er waren van te voren geen pasklare oplossingen.
Erg zoeken. We zijn lang blijven hangen in ons leerproces
Leerzaam, maar dat doet ergens pijn. Het leren heeft een prijs.
De interne samenwerking was in het begin water en vuur. Toch is het aardig gelukt. Als je daarna ergens anders aan de slag gaat, 'ga je 5 jaar terug in de tijd'.
Proberen elkaars noden beter te leren begrijpen is belangrijk. Budget en kosten zijn voor een aannemer erg belangrijk. Voor de opdrachtgever bleken aantoonbaarheid en rechtmatigheid belangrijker.
Externe Kwaliteitsborging (EKB) was een groot experiment in en groot project.
De feitelijke risicoverdeling was anders dan het beeld dat men daarvan had.
Aan beide kanten waren er kansen. We hebben elkaar de ruimte geboden (dat geldt ook voor de eigen organisatie)
Uiteindelijk vielen we terug in 'klassiek gedrag' (De OG had (te) hoge verwachtingen van de andere partij)

De gezamenlijke bespiegeling op hoe de uitvoering van de onderbouw is verlopen geeft de volgende inzichten.

Een nieuwe contractvorm en een nieuwe manier van werken.

Iedereen is het er over eens dat een D&B contract een goede contractvorm was. Met een traditioneel contract had dit werk niet uitgevoerd kunnen worden. Bij het ontwerp bleek de opdrachtnemer wel gebonden te zijn aan bepaalde randvoorwaarden die vanuit het publiek / politieke domein werden opgelegd. Daar bleek redelijk mee omgegaan te kunnen worden bij de uitvoering van de contracten. Dat hangt in belangrijke mate af van hoe goed gedefinieerd en stabiel deze randvoorwaarden zijn. Als er erg veel van deze randvoorwaarden zouden zijn die bovendien voor een belangrijk deel slecht gedefinieerd en niet stabiel zijn, dan is wellicht een alliantiecontract een betere contractvorm.

De opdrachtgever heeft ook overwogen om een Design-Built-Maintain contract (DBM-contract) te gebruiken. Daarom werd in de uitvraag nadrukkelijk de DBM- optie meegegeven. De gedachte was dat door onderhoud mee te nemen de kwaliteit zou verbeteren (bij de bovenbouw is dat later ook gebleken). De wens van de opdrachtgever is bij de aannemerij niet overgekomen en men was er nog niet aan toe. Men heeft niet serieus naar deze optie gekeken. Er is een heel hoge prijs voor het onderhoud in de bieding opgenomen. Men verwachtte bij voorbaat dat de opdrachtgever die niet reëel zou vinden, en het bij een D&B zou blijven. Ondanks dat het ontwerp onderdeel van het contract was, is het aantal innovaties dat uiteindelijk is bedacht, heel beperkt en er zijn nauwelijks of geen innovaties toegepast in de uitvoering. Gebaande paden blijken toch veelal de voorkeur te hebben. Ook het gebrek aan budgettaire ruimte heeft innovaties tegengewerkt. De opdrachtgever had vooraf anders verwacht /gehoopt.

De uitvoering van het boortunnelcontract is relatief erg goed verlopen. In tegenstelling tot de andere onderbouwcontracten zijn hier wel innovaties toegepast. Voorbeelden zijn het toepassen van een "monotube" in plaats van de oorspronkelijk bedachte dubbele tunnelbuis en het ontwikkelen van risicomangement. Een Frans bedrijf was bij dit contract toonaangevend. Kenmerkend voor dit bedrijf is dat het sterk is in contactuele aspecten en in het denken vanuit een ontwikkelingsperspectief. Dat bij een tunnel het omgevingsmanagement minder gecompliceerd is dan bij de andere trajecten, speelt ook een rol.

Contractbeheersing, kwaliteitsborging en risicomangement

Gaandeweg heeft de opdrachtgever het aantal producttoetsen opgevoerd omdat alleen procestoetsen niet afdoende bleken. De meeste aanwezige aannemers vinden het goed dat dat zo gegaan is. De resultaten van de toetsen werden gezien als zinvolle feedback. Het gedeelde beeld is dat, naast de eigen kwaliteitstoetsen van de aannemer, het nodig is dat de opdrachtgever audits en toetsen uitvoert. In België is het heel gebruikelijk dat de opdrachtgever niet zelf toetsen uitvoert, maar daar een derde partij (met gezag) voor inschakelt. Dat had bij de onderbouwcontracten van de HSL-Zuid ook goed gekund. Zeker als het de opdrachtgever aan inhoudelijke kennis om producttoetsen goed uit te voeren ontbreekt/gaat ontbreken.

Contractbeheersing is een belangrijk deel van de projectbeheersing. Het maakt het makkelijker als het 'organisatieschema' van de opdrachtgever en dat van de opdrachtnemer op elkaar aansluiten. Dat was bij de HSL niet bij alle contracten het geval.

Conditionering / omgeving / raakvlakken

Er is veel meer op het bordje van de opdrachtgever komen te liggen dan de bedoeling was. Met name op het gebied van de raakvlakken met de Bovenbouw deden zich problemen voor. Verwacht werd dat door het koepelcontract raakvlakken tussen de onderbouwcontracten en tussen boven- en onderbouw zonder problemen zouden zijn. Het koepelcontract heeft die verwachting niet waar gemaakt. De coördinatie in de koepel ging wel goed.

Eén in plaats van verschillende contracten.

Alles in één contract zou tot minder raakvlakproblematiek geleid hebben. De meningen zijn verdeeld over de praktische haalbaarheid van één contract. Er doen zich bij die optie weer ander problemen voor. Mensen die zich met de onderbouw bezig hielden waren objectdenkers, de mensen van de bovenbouw zijn systeendenkers dat maakt afstemmen lastig. Daarnaast wordt het risico voor de opdrachtnemer erg/te groot. Er is consensus over de stelling dat het beter was geweest om eerst de bovenbouw te ontwerpen en daarna pas de onderbouw.

Tijdsdruk

In dit soort publieke projecten met grote betrokkenheid van de politiek is tijd erg moeilijk te beheersen. Er ontstond tijdsdruk en een drive om toen het politiek kon/wenselijk was te beginnen met bouwen. De aannemers hadden hun organisatie klaar staan. Er is onder tijdsdruk getekend terwijl iedereen wist dat er nog budgettaire problemen waren. "Het had geholpen als we toen waren gaan zitten". Opdrachtgever noch opdrachtnemer wist precies waar aan hij begon. Veel was nog onbekend. Het beeld van een (gedwongen) sprong in de schemering dringt zich op. De financiële verantwoording werd later een probleem en kostte de HSL-Zuid organisatie haar financiële mandaat.

De relatie (samenwerken is mensenwerk)

Er zijn verschillen per contract. Persoonlijke klik tussen sleutelpersonen bij opdrachtnemer en bij opdrachtgever doen er toe. Om die reden zijn er personele wisselingen geweest.

Ook met een slecht contract kan een goede samenwerking toch tot succes leiden. Maar een goed contract leidt niet tot succes als de samenwerking slecht is.

Verwachtingspatronen bleken verschillend te zijn. Het heeft lang geduurd voordat men elkaars drijfveren en belangen echt begreep.

Er zijn wel heisessies geweest maar deze bleken niet afdoende te zijn. Ze waren te abstract.

De onderbouw; Geleerde lessen

Op voorhand is aan de deelnemers van de sessie gevraagd wat hem het meest is opgevallen en wat zijn belangrijkste les uit de HSL-Zuid ervaring is. De antwoorden:

Opgevallen	Belangrijkste les
Complexiteit, hoeveelheid partijen, hoeveelheid contracten, hoeveelheid afspraken, enz	Zorg bij samenwerking met diverse partijen voor goede contracten
Complexiteit van project	In dit soort werk contracten niet te veel dichtspijkeren, goed contract nodig, partijen moeten zaken uitspreken en wederzijds respect is belangrijk.
Project is zo complex dat je steeds aan het vooruit duwen bent /oplossingen zoeken.	Toekomst beeld: concreter maken, meer trekkend maken. Bestuurlijk politieke wereld werkt vertragend.
Onvoorspelbaarheid, met zijn allen fouten maken, met wie doe je het en met welke instelling	Dit soort projecten zijn te complex om van te voren in te schatten 'zo gaan we werken/zo moeten we het doen'
Integratie van verschillende disciplines (beton/water/grond wegen enz.) ging veel tijd en energie inzitten maar is uiteindelijk gelukt	Waar is deze ervaring gebleven?
Veelzijdigheid, breed avontuur, leren	Opdelen van contracten.

omgaan met omgeving. D&C vragen oplossen met respect voor elkaar, EKB redelijk bruikbaar	
Risicoafspraken lastig te doorgronden en de intermenselijke relaties.	
Relaties één van de belangrijkste elementen,	Deze ervaring ook meegenomen naar andere projecten. 'Markt tenzij' geloof ik in, waar is alle kennis gebleven.
In Nederland is de relatie met medewerkers meer op persoonlijke basis	Vroegtijdig overleg is belangrijk
Binnen project 20% raakvlakken, Er was een neiging hier een hoop energie in te steken.	

De rode draad in deze reacties is dat het project als erg complex wordt gezien en dat de menselijke relaties erg belangrijk waren om het tot een goed einde te brengen.

Het thema samenwerking

Belangrijke noties uit het voorgaande debat als opstap voor de discussie:

- Voor samenwerking is voorspelbaarheid (en veiligheid) belangrijk
- Als het publieke domein door het private domein heen dendert wordt samenwerking lastig.
- De aannemer wil vooral geld verdienen, de overheid wil vooral kwaliteit. We begrijpen elkaar niet.
- De een (aannemer) had meer mandaat dan de ander (ambtenaar).
- Voor goede samenwerking heb je goede mensen nodig.

Inzichten:

Het grote aantal partijen dat betrokken was bij de onderbouw maakte samenwerken lastig. De koepel (uitvoering van het contract) had hier een belangrijke rol kunnen spelen maar dat is niet gebeurd. De koepel had meer status en (meer) kaders mee moeten krijgen van zowel de opdrachtgever als de opdrachtnemers.

Als veel partijen moeten samenwerken is het ook belangrijk dat er een goede structuur voor is. Duidelijk moet zijn welke partij de leiding heeft.

Ook incentives voor samenwerken kunnen bijdragen. (Bonussen hebben meer effect dan boetes)

Als de besluitvorming bij de opdrachtgever traag is ontstaat er het risico dat de opdrachtnemer het momentum verliest.

Er waren grote verschillen tussen de verschillende contracten wat betreft de samenwerking. Een situatie waarin partijen, qua cultuur, niet bij elkaar passen maakt samenwerking lastig. Ook de persoonlijke klik tussen mensen die op de sleutelposities zitten is belangrijk. Daar zou je van te voren meer op kunnen letten.

Geleerde lessen: (als we het nog een keer zouden moeten doen)

- Maak intenties en ambities duidelijk. Vergroot de voorspelbaarheid.
- Houdt rekening met elkaars belangen (op organisatieniveau en op persoonlijk niveau).
- Elkaars belangen bespreken, invulling van de samenwerking op verschillende niveaus spiegelen (reflectie-momenten inbouwen).

- Erken dat marktpartijen geld-gestuurd zijn.
- Bouw incentives in.
- Je moet uitgaan van vertrouwen.
- Besluitvorming sneller.
- Aandacht voor continuïteit (commitment aan het project, niet te veel/te snelle wisseling van mensen op sleutelposities).

Het thema vernieuwing / innovaties

Belangrijke noties uit het voorgaande debat als opstap voor de discussie:

- Aannemers moeten de moed hebben om energie te steken in het kwaliteitssysteem.
- EKB was een groot experiment.
- Er waren van te voren geen pasklare oplossingen. We zijn lang blijven hangen in ons leerproces.
- Als er veel ongedefinieerde en niet stabiele randvoorwaarden zijn is alliantie beter dan D&B.
- Als het een DBM-contract was geweest hadden we anders gebouwd.

Inzichten:

Innovaties brengen risico's mee. Er is een sterke neiging om iets te doen wat je kent en bij het traditionele concept te blijven. Op voorhand is er wel op innovaties gestudeerd, maar het is opvallend dat er qua techniek nauwelijks echte innovaties zijn toegepast.

In de uitvoeringsproductie zijn op kleine schaal wel nieuwe dingen toegepast.

Er is van bovenaf niet krachtig gestuurd op innovaties. Het is niet gelukt om ideeën die bij een bouwcombinaties werden bedacht breed over alle contracten toe te passen.

Als er een DBM-contract was toegepast dan zouden er waarschijnlijk meer innovaties toegepast zijn. Maar in 2000 was D&C zo nieuw dat de M een station te ver was.

Het tracébesluit geeft beperkingen. Dat geldt voor lijninfrastructuur meer dan voor puntinfrastructuur.

Geleerde lessen: (als we het nog een keer zouden moeten doen)

- Innovaties ontstaan niet zomaar, je gebruikt het als je er een probleem mee op kunt lossen.
- Tijd is een vijand van innovatie.

Het thema ambities en verwachtingen

Belangrijke noties uit het voorgaande debat als opstap voor de discussie:

- De heisessies over wat men van elkaar verwachtte voldeden niet / waren niet voldoende.
- In het voortraject waren de ambities (te?) hoog, eerste deceptie kwam snel.
- We wisten met z'n allen dat het budgettair niet kon, toch hebben we getekend.

De discussie die hierop volgt gaat vooral over het functioneren van de koepel. Het algemene beeld is dat die een belangrijke functie had kunnen/moeten hebben om ambities waar te maken. Maar dat is niet gebeurd.

Inzichten

Op zich was de koepel een goede oplossing voor de situatie met 5 bouwcombinaties. Raakvlakken binnen de onderbouw en met de bovenbouw zouden goed gemanaged kunnen worden. Maar niemand heeft er echt op ingezet om het te laten werken. Er is niet apart geld voor vrijgemaakt. Er is onvoldoende status aan toegekend.

Ook het decentraal-tenzij principe heeft het functioneren van de koepel bemoeilijkt. Als bijvoorbeeld iedereen zijn eigen kwaliteitssysteem heeft ingevoerd, dan krijg je dat niet meer centraal.

De bovenbouw

Bij de onderbouw waren reeds per contract evaluatiegesprekken gevoerd. Bij de bovenbouw was nog niet eerder een evaluatiegesprek tussen opdrachtgever en het bouwconsortium gevoerd. In het kader van de PPS Kennispool RWS zijn wel de ervaringen met het DBFM HSL-Zuid geïnventariseerd. Het resultaat daarvan is beschreven in een notitie.

Er is een gesprek georganiseerd om de evaluatie van de bovenbouw af te ronden. Ter voorbereiding hiervan is gesproken met de heer Dekker van Fluor als aanspreekpunt voor het consortium. De sessie over de bovenbouw is opgedeeld in twee delen.

De bouw

De beschikbaarheid (availability)

Net als bij de onderbouw is aan de deelnemers gevraagd, bij wijze van schot voor de boeg, "als u nu terugkijkt op de uitvoering van de onderbouw en dat met één woord of zin zou moeten samenvatten, wat zou u dan zeggen?"

De antwoorden schetsen het volgende beeld:

Trots Betrokkenheid: mensen wilden dat het voor elkaar komt Prachtige HSL – zo snel mogelijk trainen Jammer dat er nog geen trein rijdt – verliest het project zijn glans van
Focus (op gereedkomen)
Groot doorzettingsvermogen Teamgeest Prettige werkomgeving Heimwee
Heel erg formeel Hands off (opdrachtgever) Veel papierwerk
Boeiend project Professioneel Uitdagingen Champions League – bijzonder PPS: basis voor voldoende financiën – het is mogelijk gemaakt
Complexiteit (technisch en organisatorisch) Complexe verhoudingen: vormgeving en aansturing Belangenspel: tegenstrijdige belangen door veel partijen. <ul style="list-style-type: none">○ druk soms onnodig zwaar○ balans zoeken om er samen uit te komen ook al staat de samenwerking onder druk.
Moeizame transities / interfaces / raakvlakken
Innovatie Nieuw: Het heeft lang geduurd voordat mensen begrepen waar we mee bezig waren

De bouw

De contractvorm

De conclusie dat het toegepaste DBFM-contract bruikbaar is gebleken wordt breed gedeeld. Dit contract was nodig om de technische expertise bij elkaar te brengen waardoor de innovaties gerealiseerd konden worden. Men is er van overtuigd dat zonder dit contract het niet gelukt was om zo scherp op tijd het projectresultaat op te leveren.

Het "alles of niets" principe (gesproken wordt van een "digitale aanpak") dat sterk in het contract zit zorgt voor sturing op "op tijd leveren".

Een te rigide zwart-wit hantering van het contract werkt frustrerend. Verschillen in cultuur van de ondertekende ministeries kan spanning opleveren. De waarheid ligt in het midden. Dus: Aan digitaal contract vasthouden maar aan de overheidskant (af en toe) intern kijken of het erg is dat sommige punten nog niet worden gehaald. De conclusie wordt geformuleerd als: "Incrementeel in de tijd, digitaal wat betreft de eisen".

De problemen die zijn opgetreden rond het beveiligingssysteem ERMTS staan los van de contractvorm.

Er waren van te voren onvoldoende / precieze afspraken gemaakt over hoe aan te tonen door het consortium dat aan de in het contract gestelde eisen is voldaan (compliance). Zowel Infrasppeed als de opdrachtgever hebben er belang bij dat de compliance goed wordt gemanaged. Bij de bovenbouw van de HSL-Zuid is het doorgeschooten in (te) veel papierwerk en te veel bureaucratie. Dat kost veel energie en leidt tot ergernissen. Ook de toon waarop iets wel of niet wordt geaccepteerd is hierbij belangrijk.

De belangrijkste les die op dit punt geleerd kan worden dat het DBFM is een goede keus is geweest.

De samenwerking

Het feit dat zowel de opdrachtgever als de opdrachtnemer niet bestaat uit één organisatie maar een consortium maakt samenwerken ingewikkeld. Voor de opdrachtgever waren mechanismen, belangen, krachtenverdeling e.d. binnen Infrasppeed moeilijk te doorgronden. Fluor was binnen het consortium geautoriseerd om afspraken voor het consortium te maken. Dat betekende niet dat de opdrachtgever geen rekening hoefde te houden / geconfronteerd werd met de verschillende belangen van de partijen uit het consortium. Als het spannend wordt is het belangrijk dat de juiste mensen (benodigde mandaat / invloed) worden ingezet.

De opdrachtnemer heeft niet alleen te maken met de HSL-Zuid organisatie, maar ook met bijvoorbeeld de Inspectie Verkeer en Waterstaat.

Vertrouwen is een sleutelbegrip. Vertrouwen bouwde zich op toen bleek dat afspraken nagekomen werden. Ook de klik tussen personen speelt een belangrijke rol. Het gemeenschappelijke doel "treinen op tijd laten rijden" werkt bevorderend.

Als er voldoende vertrouwen is opgebouwd creëert dat de mogelijkheid uit een probleem te komen door een "best effort" afspraak te maken. Iedereen doet alles wat binnen zijn mogelijkheden ligt, zonder dat vooraf alle risico's afgedekt zijn.

Vertrouwen voelt soms ongemakkelijk, omdat je je afhankelijk maakt van de ander. Het heeft een tijd geduurd voordat er voldoende vertrouwen was opgebouwd. Van tijd tot tijd liepen de spanningen hoog op, zodat er speciale bijeenkomsten nodig waren om de spanning weer te normaliseren.

Het tijdig aanhaken van stakeholders vergt apart aandacht en is te weinig gebeurd. Als te laat wordt gewerkt aan het informeren en managen van perceptie e.d bij de stakeholders dan leidt dat tot onvoldoende draagvlak, energieverlies en vertraging. Zo is het het bijvoorbeeld voor stakeholders als Gemeentes lastig in te zien welke financiële consequenties door hen gewenste wijzigingen hebben gezien het DBFM-contract.

Continuïteit en commitment, met name van mensen op sleutelpositie, was niet geregeld. In de USA wordt dat bij dit soort projecten wel gedaan door bijvoorbeeld penalties bij vroegtijdig vertrek vast te leggen.

Goed partnership leidt er toe dat je voor elkaar bijspringt als dat nodig is. In dit kader is het effectief als de opdrachtgever bijspringt als er in het publieke domein zaken voor

elkaar gekregen moeten worden, omdat de opdrachtgever daar het beste in is (ervaring en competenties heeft).

Samenvattend. Ten aanzien van samenwerken zijn de volgende lessen van waarde:

- Eerder draagvlak creëren en (indirect) belanghebbenden meenemen in de denkrichtingen van de betrokken partijen
- Eerder en intensiever verdiepen in de (organisatie)structuur van de partner
- In het begin aandacht geven aan de competenties van en het klikken tussen de sleutelfiguren van de partijen
- In het publieke domein is het effectief als de opdrachtgever bijspringt – partnership invullen – wie kan wat het beste doen?

Interfaces

Het zijn de interfaces die het project complex gemaakt hebben. Het gaat om de raakvlakken met de onderbouw, met High Speed Alliance (HSA), met Prorail, enz. Gesteld wordt dat sommige partijen, bijvoorbeeld Prorail, te laat betrokken zijn. Daardoor werd het “gedachtegoed” niet goed begrepen. Het kost tijd om te leren werken met dit soort contracten.

Een deel van de raakvlakproblematiek zou niet opgetreden zijn als zowel de onderbouw als de bovenbouw in één contract waren ondergebracht. Maar die oplossing genereert weer andere problemen bijvoorbeeld ten aanzien van de beheersbaarheid.

Availability

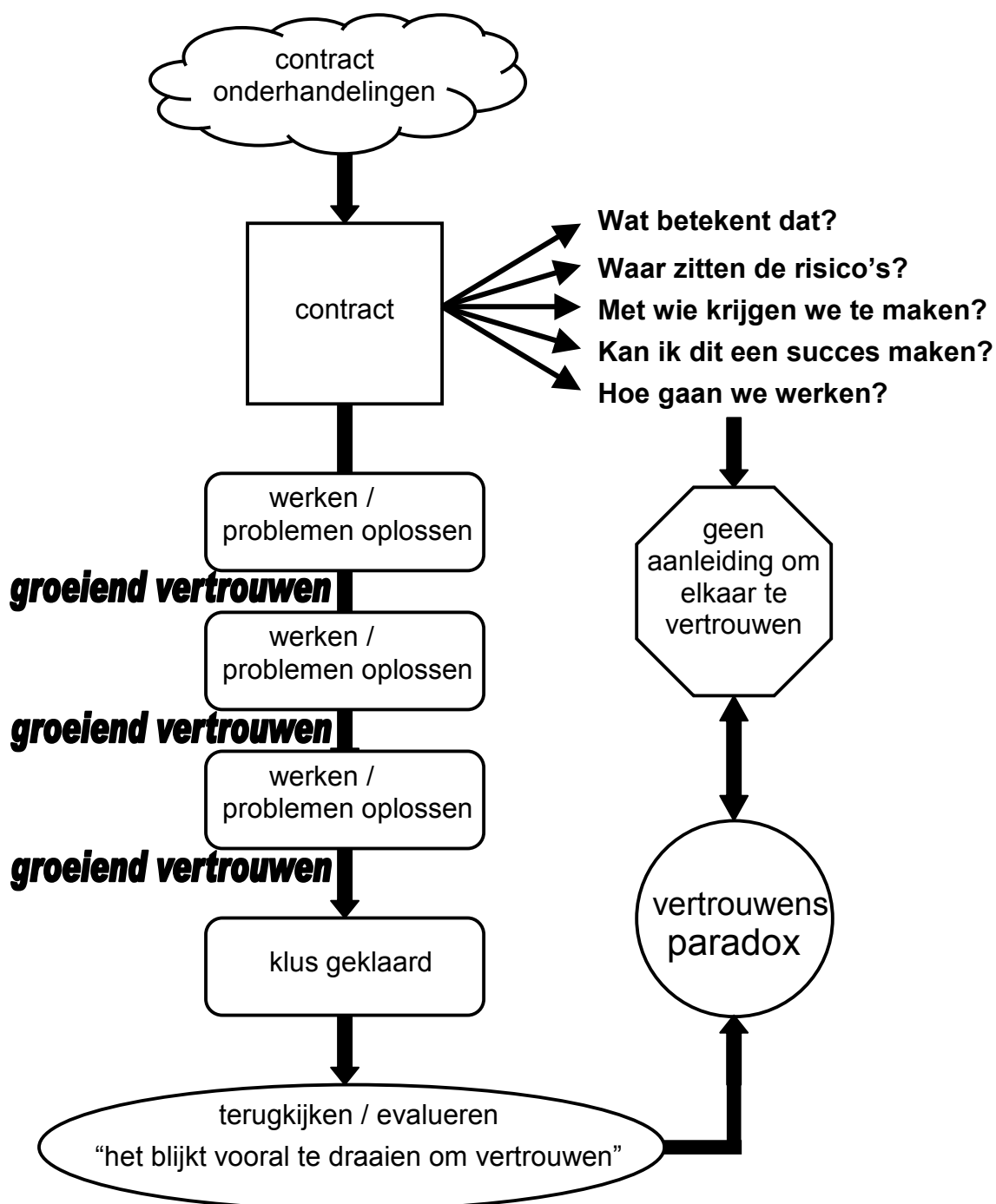
Het performance simulation model speelt een cruciale rol in het beoordelen van de beschikbaarheid van de HSL-infrastructuur. Niemand heeft voorzien dat er een situatie zou optreden dat de infrastructuur gebouwd is en onderhouden wordt terwijl er geen treinen rijden. Afronden van de evaluatie op dit punt is mede daardoor op dit moment niet mogelijk.

Wel is nu al duidelijk dat de gekozen systematiek een aantal ongewenste / niet optimale effecten heeft.

- Bij iedere aanpassing aan de infrastructuur of het systeem ligt de focus van de financiers op de risicoprofielen. Zij willen bewijs dat de availability geen gevaar loopt omdat dat tot boetes leidt. Dat maakt het heel lastig zelfs kleine veranderingen door te voeren. De ervaring leert dat in de loop van de tijd er altijd veranderingen nodig zijn. Bij het maken van het contract is dit onvoldoende onderkend.
- Er kunnen onbedoelde effecten ontstaan. Bij kleine storingen werkt het goed, er is een grote prikkel om snel op te lossen. Bij calamiteiten is de penalty zo groot dat er een averechts effect **kan** optreden. (demotivatatie bij de opdrachtnemer).
- De systematiek is bijzonder ingewikkeld. Er zijn maar een paar mensen die er mee kunnen werken. Dat maakt de organisaties afhankelijk van deze mensen en dus kwetsbaar.

Tot slot

Zowel in de evaluatiesessies voor de onderbouwcontracten als de sessie voor de bovenbouw is naar voren gebracht dat de onderlinge relaties (opdrachtgever – opdrachtnemer en intern de bouwcombinaties/ het consortium) een bepalende factor voor succes is. Vertrouwen is daarbij een sleutelbegrip. Vertrouwen is niet vanzelfsprekend bij de start van de uitvoering aanwezig. In tegendeel door de omvang en de complexiteit van de toegepaste contracten, en daarmee samenhangend de complexiteit van de onderhandelingen, is er sprake van relatief grote onzekerheden. Die zijn niet bevorderlijk voor het onderlinge vertrouwen. Er is zoals in de onderstaande figuur geïllustreerd sprake van een vertrouwensparadox.



Dit mechanisme gaat op als vertrouwen zich alleen gaandeweg opbouwt op basis van positieve ervaringen. Het is denkbaar dat vertrouwen ook op een andere manier kan ontstaan, namelijk op basis van voorspelbaarheid van hoe de partner reageert. Daarvoor is transparantie in de belangen van de verschuillende participanten nodig. Als op deze manier reeds bij aanvang van de werkzaamheden vertrouwen ontstaat kan de vertrouwensparadox voorkomen worden.

In de sessies is eveneens als markant punt naar voren gebracht, dat het beter was geweest als in een veel vroeger stadium meer energie was gestopt in het "kennen van elkaar". Dat is in lijn met wat hierboven is gesteld ten aanzien van vertrouwen.

Bijlage 1

Bij de evaluatie sessies zijn de volgende personen betrokken:

Jaap Geluk	HSL-Zuid	onderbouw & bovenbouw
Theo Podt	HSL-Zuid	onderbouw & bovenbouw
Paul Triepels	HSL-Zuid	onderbouw
Arjan Pruijssers	HSL-Zuid	onderbouw
Olaf van Duin	HSL-Zuid	onderbouw
Wim Anemaat	HSL-Zuid	onderbouw
Bert de Ruiter	HSL-Zuid	bovenbouw
Wim Knopperts	HSL-Zuid - Prorail	bovenbouw
Brigit Gijsbers	V&W DGM	bovenbouw
Henk Spek	Bouwcombinatie Hollandse Meren	onderbouw
Lode Franken	Bouwcominatie Drechtse Steden	onderbouw
Cees Loos	Bouwcombinatie Brabant Noord	onderbouw
Harry Kruizenga	Bouwcombinatie Zuid Hollands Midden	onderbouw
Piet Zuidgeest	Bouwcombinatie Zuid Hollands Midden	onderbouw
Frank 'd Hondt	Bouwcombinatie Brabant Zuid	onderbouw
Piet Dirks	Bouwcombinatie HSL InfraRail vof	onderbouw
Rob Slot	Van Hattum en Blankevoort bv	onderbouw
Hans Dekker	Fluor	bovenbouw
Ger van der Schaaf	Fluor	bovenbouw
Ruud Schellekens	Infraspeed	bovenbouw
Gerrit ten Klooster	Prorail	bovenbouw
Jan Tiecken	Prorail	bovenbouw
Jonathan Kamp	Programma Kennis in het groot	onderbouw
Walter Steltenpool	BAM-wegen	onderbouw
Marcel Polet	Project COSMOS	onderbouw
Ed Roijen	Project 2e Coentunnel	onderbouw

Bijlage 2
Gebruikte documenten

Verslag evaluatie contract HSL-ZHZ	september 2005
Verslag contractevaluatie Brabant Zuid	september 2005
Verslag evaluatiebijeenkomst HSL onderbouw, Zuid Holland Midden	september 2005
Verslag evaluatiebijeenkomst HSL onderbouw, Brabant Noord	september 2005
Presentatie evaluatie koepelovereenkomst HSL-Zuid onderbouw	januari 2006
Verslag evaluatiebijeenkomst RAS	augustus 2006
Praktijkervaringen uit de HSL-onderbouwcontracten	oktober 2006
Leerervaringen DBFM HSL-Zuid, PPS Kennispool RWS	oktober 2007
Aantekeningen 1 ^e sessie afronding evaluatie onderbouw	maart 2009
Aantekeningen 1 ^e sessie afronding evaluatie onderbouw	april 2009
Aantekeningen sessie afronding evaluatie bovenbouw	mei 2009