

1384

Vertrouwen, verwachtingen en stappen vooruit

Observaties 21 nov 2019



Er lijkt sprake van een vertrouwensbreuk

Levvel lijkt niet meer te vertrouwen op een goede afloop:

- “het nieuwe RWS team accepteert de gemaakte afspraken niet”
- “afspraken worden niet nagekomen”
- “er wordt onvoldoende beslissingen genomen om tijdig tot een bieding te komen”

Dit zorgt er bij Levvel voor dat de twijfel groeit en Levvel almaar onzekerder wordt of de ingeslagen weg niet tot een enorme financiële ‘zeperd’ gaat leiden veroorzaakt door HR 7.0.

Ook bij RWS lijkt een gebrek aan vertrouwen te groeien:

- “Levvel probeert consequent elke tegenvaller toe te redeneren naar HR7.0 en neemt onvoldoende verantwoordelijkheid voor eigen handelen”
- “Levvel straalt uit ‘my way or the high way’ ten aanzien van de interpretatie van afspraken”;
- “er zit een kwaliteitsprobleem bij Levvel”,

Dit zorgt er bij RWS voor dat RWS almaar meer het gevoel heeft een speelbal van Levvel te zijn en tegen kosten en tijdgevolgen aan te lopen die niet aan HR 7.0 gelinkt zijn.

Oplossing vraagt om verantwoordelijkheid nemen

Observaties

- Waarschijnlijk hebben beide partijen een beetje gelijk.....
- Bij een vertrouwensbreuk werkt het standaard oplossend mechanisme niet waarbij één van de partijen denkt: 'ik doe een stapje vooruit in het vertrouwen dat de ander dan ook mijn kant op beweegt'.
- Dus gaat er niet vanzelf een oplossing komen.

Ook als een paar van de uitstaande issues nu worden geadresseerd, zal het vertrouwen niet onmiddellijk herstellen.

Herstel van vertrouwen begint met:

→ **het voelen van de verantwoordelijkheid om dat vertrouwen te herstellen.**

Heel concreet is dus de vraag of beide partijen dat in gelijke en voldoende mate voelen?



Een oplossing begint bij het terugvinden van het gezamenlijke fundament

Een poging om dat gezamenlijke fundament te beschrijven:

- DBFM Afsluitdijk is een uitdagend project, zowel in technisch als organisatorisch opzicht.
- Er trad een grote, complexe, verstorende wijziging OG op, die niet over de *hele* scope gaat, maar wel een 'shock-to-the-system' is voor Level.
- We hebben toen – mei/juni 2019 - de keuze gehad tussen
 - (i) Een pas op de plaats, herijken en daarna in een overzichtelijke verhouding tot elkaar weer doorgaan met een zekere, grote vertraging en daarmee zeer grote kosten; en
 - (ii) Zo goed als mogelijk incrementeel doorgaan met als doel de vertraging te minimaliseren, en zoveel mogelijk beschikbaarheid per de geplande beschikbaarheidsdatum te realiseren en daarbij te accepteren dat we tenminste tot gereedkomen DOs in een wat onoverzichtelijker verhouding tot elkaar zouden staan.

We hebben expliciet gekozen voor (ii) en daarbij zijn een flink aantal afspraken gemaakt ter concretisering. Daarbij was duidelijk wat 'de deal' tussen partijen was.



Wat was de deal vanuit perspectief RWS?

- Om samen **de vertraging** in BD en hoogwaterkerend zijn **te minimaliseren**; en samen de **extra kosten** van de wijziging **te beperken** (en in ieder geval zoveel als mogelijk hoge, extra financieringskosten als gevolg van vertraging zoveel mogelijk te vermijden),
- Is RWS bereid om een beperkte periode schouder-aan-schouder te werken met Level en flexibel te zijn,
- Waarbij RWS bereid is om de noodzakelijke kosten te vergoeden om het bovenstaande te bereiken en
- Waarbij RWS bereid is op voorhand te zeggen dat tijdsconsequenties als gevolg van HR 7.0 voor rekening van RWS zijn.

Waarbij RWS expliciet verzocht aan Level:

1. We begrijpen dat we in deze schouder-aan-schouder periode flexibel moeten zijn in het accepteren van de kosten van de wijziging en dat we dus moeten kunnen omgaan met onduidelijkheid, **maar**
2. Help ons nou erbij dat we **niet** het gevoel krijgen dat Level **alle problemen onder het HR 7.0 tapijt veegt** en
3. Help ons nou erbij dat we **niet** het gevoel krijgen dat we dingen **twee keer betalen** of dat we via de HR 7.0 de **verliezen elders in het project aan het goedmaken zijn**.

Wat was de deal vanuit perspectief Level?

- Om samen **de vertraging** in BD en hoogwaterkerend zijn **te minimaliseren**; en samen de **extra kosten** van de wijziging voor RWS **te beperken** (en in ieder geval zoveel als mogelijk hoge, extra financieringskosten als gevolg van vertraging zoveel mogelijk te vermijden),
- Is Level bereid om een extra stap te zetten en extra mensen in te zetten. en
- Is Level bereid om stappen te zetten, zonder dat alle contractuele afspraken al duidelijk zijn en op papier staan

Waarbij Level expliciet aan RWS verzocht:

1. We begrijpen dat we in deze schouder-aan-schouder periode extra moeten investeren, ons flexibel moeten aanpassen aan het HR 7.0 issue en moeten kunnen omgaan met onduidelijkheid, **maar**
2. Help ons nou dat we **niet** het gevoel krijgen dat we **een scheur in de broek** oplopen door deze aanpak, en
3. Help ons nou dat we **niet** het gevoel krijgen dat wij onze nek uitsteken en daarna bij de contractuele afhandeling vervolgens alsnog **gedoe krijgen**.

Ook de onderliggende verwachtingen zijn helaas nog niet uitgekomen

De **gezamenlijke verwachtingen** waren:

- De periode van onduidelijkheid zal naar verwachting duren tot **eind 2019**;
- De periode tot eind mei was ongeorganiseerd en leidde tot veel kosten. In de periode na eind mei, neemt de onduidelijkheid af, **neemt het aantal onopgeloste issues snel af**;
- De **kosten van Level** voor de WOG **zullen** dus naarmate het jaar vordert ook **afnemen** en de vergoedingen van RWS aan Level zullen dus in de tijd ook significant dalen.
- Omdat we schouder aan schouder samen werken, gaan we **issues efficiënt oppakken & afhechten**.

Die **verwachtingen** zijn nog **niet uitgekomen**:

- We koersen op **eind maart 2020** en hebben discussie over **of we dat halen**;
- Het **aantal issues** dat op tafel ligt is nog steeds groot en **daalt onvoldoende**.
- **De kosten** die Level maakt voor HR 7.0 zijn hoog en **dalen niet significant**.
- De samenwerking is bepaald niet efficiënt. **Het duurt lang voordat Level en RWS punten van de issuelijst kunnen afvoeren**. Het lukt slecht om discussies echt af te sluiten.

Samen vooruit

De stand van zaken is nu:

- Beide partijen twifelen of 'de deal' wel voor ze werkt
- Mede door het niet uitkomen van onderliggende verwachtingen.

Het goede nieuws is dat beide partijen de weg naar voren in willen slaan en nog steeds samen een oplossing willen vinden.

Kortom, beide partijen staan nog steeds achter 'de deal' en zijn achterliggende doelstellingen.

Een gezamenlijke weg naar voren kan dus alleen dan werken als zij:

- Vertrouwen herstelt**
- Zorgt dat '**de deal**' weer voor beide partijen '**gaat werken**'.

Samen vooruit – 5 dingen, een eerste opzet

- | | | | | |
|---|--|---|----|--|
| 1. | <p>Zorgen dat 'de deal' weer gaat werken voor RWS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Meer empathie van Level voor zorgen van RWS over contractuele afhandeling; • Explicietere en meer kort-cyclische aanpak tav issues HR 7.0; • Zicht op een haalbare technische oplossing | <p>Zorgen dat 'de deal' weer gaat werken voor Level</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kostenverrekening Fase 2 • AK % | 2. | |
| 3. | <p>Een Verbeterplan Kwaliteit van Level</p> <ul style="list-style-type: none"> • Met daarin een duidelijke inspanning ten aanzien van expliciet werken • Met daarin een duidelijke inspanning ten aanzien van veilig werken | <p>Een gezamenlijk lerend project maken</p> <ul style="list-style-type: none"> • RWS en Level gaan samen een lerende organisatie worden, zodat bij icoon Afsluitdijk expliciet en samen geleerd wordt van falen; • Daartoe starten zij samen een leerprogramma op, zodat falen ook tot kennis en kwaliteit leidt, in plaats van alleen de contractuele gesprekken. | 4. | |
| <p>Expliciet werken aan onderling Vertrouwen</p> | | | | |
| <p>5.</p> | | | |  |



@rebelgroup.com

Wijnhaven 23
3011 WH Rotterdam
The Netherlands
+31 10 275 59 90
info@rebelgroup.com

www.rebelgroup.com

