

CASE **GRIP OP DE MAAS**

In deze rubriek leren we van baanbrekende cases, we krijgen relevante ins & outs en een duidelijk beeld van de plek die De Bouwcampus wil zijn voor de sector.

Maarten van der Vlist, Wim van Hengel, Albert Barneveld en Katja Oostendorp.

CASE II: **GRIP OP DE MAAS**

IN CO-CREATIE ZOEKEN NAAR PERSPECTIEVEN VOOR EEN CONCRETE VERVANGINGSOPGAVE

“Wat zullen we eens met die stuwen in de Maas gaan doen?”Het klinkt als een terloopse vraag in de kantine van Rijkswaterstaat, maar toch is dit het uitgangspunt voor één van haar grotere opgaven. Grip op de Maas laat zien wat er gebeurt als Rijkswaterstaat naar buiten treedt met een concrete vervangingsopgave waarvan de oplossing niet direct voorhanden en nog niet duidelijk is; om samen met experts op het neutrale terrein van De Bouwcampus in co-creatie te zoeken naar mogelijke perspectieven. De zoektocht naar een nieuwe manier van samenwerken, gebaseerd op gelijkwaardigheid, vertrouwen en transparantie, is allesbehalve een vrijblijvend experiment. Voor 2028, als stuw Grave het einde van zijn technische levensduur heeft bereikt, moet er een concrete oplossing liggen.



Het is een zeer complexe en omvangrijke opgave: de zeven stuwen in de Maas, gebouwd begin twintigste eeuw, hebben hun langste tijd gehad.
De herinrichting van de Maas is niet alleen een immense technische, bouwkundige en financiële opgave; de stuwen drukken ook voor de komende honderd jaar hun stempel op de binnenvaart, de watervoorziening, het uitzicht, de recreatie en de natuur rond de Maas. “Begin twintigste eeuw werd dat systeem van stuwen en sluizen vooral geplaatst om de Maas te optimaliseren voor steenkolentransport naar de Randstad. Nu spelen heel andere ontwikkelingen, op het gebied van technologie, economie, maatschappij en ook klimaat en energie. De vraag is dan ook: wat is nu nodig? Vanuit welke perspectieven kunnen we naar de Maas als systeem kijken?”, aldus Wim van Hengel, probleemverkenner stuwen in de Maas Rijkswaterstaat.

Pre-concurrentiële setting

“Juist omdat het zo’n complexe opgave is waar nog geen concreet antwoord voorhanden is, is dit bij uitstek een vraagstuk voor De Bouwcampus,” verklaart Maarten van der Vlist, strategisch adviseur Rijkswaterstaat en Bouwcampusteamlid. “Op dit neutrale terrein kunnen we buiten onze traditionele rolpatronen van opdrachtgever en -nemer als gelijkwaardige partners nadenken over mogelijke denkrichtingen.”
Grip op de Maas is dan ook gestart met een open uitnodiging aan bouwbedrijven, adviesbureaus, financiers, andere infrabeheerders en kennisinstellingen. “Aan experts die dit vraagstuk op systeemniveau kunnen benaderen”, benadrukt Albert Barneveld, innovatiemanager bij Rijkswaterstaat. “We willen immers voorkomen dat de vervanging wordt gezien als zeven afzonderlijke bouwprojecten, maar we willen de gehele Maas als één systeem beschouwen.”

Op weg naar vertrouwen

Minstens zo interessant als de perspectieven die Grip op de Maas heeft opgeleverd, is de dynamiek die dit co-creatieproces tussen de deelnemers heeft losgemaakt. Bij de eerste van de vier bijeenkomsten, op 2 juni 2015, schoven tachtig geïnteresseerde experts aan. “Een heel spannende bijeenkomst”, herinnert Katja Oostendorp, procesbegeleider co-creatie op De Bouwcampus, zich. “Niemand had immers enig idee wat deze open uitnodiging zou opleveren. De verwachtingen liepen zeer uiteen. Sommige aanwezigen concludeerden al snel dat er nog geen concrete opdracht te halen was en haakten af. Anderen werden juist enthousiast doordat ze in dit vroege stadium al hun denkkracht konden aanwenden. Maar ook was sprake van scepsis en zelfs wantrouwen. Dat is echter onvermijdelijk bij het zoeken naar nieuwe verhoudingen. Zonder wrijving geen glans.”
“De eerste ontmoeting was inderdaad taaier dan voorzien”, bevestigt Albert. “We moesten eerst de nodige verwijten incasseren over zaken die we in het verleden niet goed hadden aangepakt. Ook zijn we als Rijkswaterstaat nogal eens geneigd te snel de leiding te nemen. Deze reflexen moesten we voor Grip op de Maas volledig afleren! Die eerste confrontaties waren niet leuk, maar het bespreken van oud zeer was nu eenmaal nodig om het vertrouwen te kunnen herstellen. Uiteindelijk raakten de meeste partners overtuigd dat we ons ditmaal écht anders wilden opstellen: kwetsbaarder, transparanter en gelijkwaardiger.”

Nooit eerder vertoond

Toen die argwaan eenmaal uit de weg was, kregen de intrinsieke motivaties van alle deelnemers ruimte: waarom waren zij gekomen en wat wilden ze inbrengen? Een belangrijk moment was het ontstaan van een voorbereidingsteam dat de leiding nam en alleen verder wilde met experts die net

zo gemotiveerd waren. Eén van deze 'spoortrekkers' was Jaap van der Weele (zie foto rechts), verantwoordelijk voor professional management en civiele techniek bij Grontmij. "Grip op de Maas sprak mij aan, omdat het duidelijk ging om een geheel nieuwe manier van samenwerken, in plaats van de oude mindset waarin Rijkswaterstaat de baas was en marktpartijen de uitvoerders. Rijkswaterstaat nodigde ons nu uit om in de keuken te komen en onszelf met de ingrediënten te bemoeien. Die benadering, waarbij marktpartijen zelf mogen meedenken over de te maken keuzes, is naar mijn weten nog nooit eerder vertoond."
Uiteindelijk besloten zo'n zestig experts ook de tweede bijeenkomst in te gaan. Daar mocht iedere deelnemer zijn idee van een perspectief pitchen in een open bijeenkomst. Vervolgens kon iedereen zelf bepalen of een pitch hem of haar aansprak, vanuit hun eigen expertise(s) en persoonlijke interesse(s). Gewoon door letterlijk naar een pitcher toe te lopen. "Dat was een mooi moment," aldus Katja. "Je kon met eigen ogen zien waar de energie van mensen naartoe gaat als ze rechtstreeks 'met de voeten' mogen stemmen. Zo zijn zes gemengde teams ontstaan die ieder een eigen perspectief zijn gaan uitwerken."

Stap voor stap

Nu de eerste vier sessies achter de rug zijn, liggen er zes zeer uiteenlopende perspectieven over de best mogelijke aanpak van de Maas. Deze zijn geheel voortgekomen uit de denkkracht van de deelnemende experts. "We vellen zelf dus geen oordeel over de uiteindelijke perspectieven," benadrukt Maarten. "Ook geen 'we missen nog recreatie', of 'waar is het thema duurzaamheid?'. Nee: deze perspectieven zijn gevormd vanuit de eigen interesses en motivaties van de experts, dus daar vertrouwen we op en blijven we verder vanaf." Het is belangrijk te beseffen dat de presentatie van de perspectieven slechts een tussenfase is. "Er zijn nog diverse stappen te zetten, maar co-creatie betekent dat ook de exacte volgende stap nog niet vastligt," benadrukt Albert. "Hoe nu verder het traject vormgeven? Ook het antwoord op die vraag verkennen we weer samen."

Het is menens!

Is Grip op de Maas dan een vrijblijvende verkenning zonder einddoel? Allesbehalve, want hoe openlijk en vrij er ook mag worden gedacht en gediscussieerd; de stok achter de deur is dat er vóór 2028 een plan van aanpak ligt voor stuw Grave. Of deze wordt vervangen of wellicht (gedeeltelijk) gesloopt vanwege een geheel nieuw perspectief op de Maas? De tijd zal het uitwijzen. Juist daarom is Grip op de Maas zo geschikt voor het experimenteren met co-creatie, stelt Albert. "Eerdere vernieuwingstrajecten zijn helaas te vaak papieren tijgers gebleken, juist omdat het verkenningen waren zonder koppeling aan een concrete opgave. Grip op de Maas kent die koppeling juist wél met een vaste einddatum. Dat geeft richting en legt druk op de voortgang: het is menens!"
Of het project tot zover geslaagd is? Over zowel de voorlopige uitkomsten als het proces van co-creatie zijn de betrokkenen tot dusver erg tevreden."Een rijke oogst", aldus Wim, "deze perspectieven bieden een geheel andere en bredere kijk op de Maas". Maarten is ook blij met de enthousiaste respons van de experts van de diverse partijen: "De Bouwcampus als neutraal terrein blijkt dus te kunnen werken omdat een nieuwe onderlinge dynamiek ontstaat. Zolang ik dat om mij heen zie gebeuren, is Grip op de Maas voor mij allesbehalve aan het mislukken!"
Ook Jaap is nog steeds enthousiast over zijn betrokkenheid. "Ik heb ontzettend veel geleerd van het proces, juist omdat het experimenteel en soms chaotisch is verlopen.
Co-creatie houdt in dat je de nieuwe verhoudingen samen gaat zoeken. Je kunt dus geen boek openslaan en lezen hoe co-creatie werkt. Maar juist doordat je het samen moet uitvinden, leren opdrachtgevers en opdrachtnemers elkaar beter te begrijpen en vertrouwen. Uiteraard hebben we nog een lange weg te gaan voordat de gehele bouwsector samenwerkt op basis van gelijkwaardigheid, vertrouwen en transparantie. Voor nu is Grip op de Maas een eerste stap voorwaarts van een kleine groep koplopers in de juiste richting."
Nieuwsgierig geworden?
Kijk voor meer informatie op www.debouwcampus.nl. ■





Stuw Lith.