



Gerard Sanderink over zijn persoonlijke bemoeienis met A2 Maastricht

Directievoorzitter van Strukton

‘Bijzonder goed voorbeeld van samenwerking’

Gerard Sanderink, directievoorzitter van Strukton, bemoeide zich ten tijde van de financiële problemen bij Avenue2 en na het faillissement van Imtech intensief met de voortgang van A2 Maastricht. Met zijn ict-achtergrond trok hij de aansturing van de installaties naar zich toe en wist hij met een door hemzelf samengesteld team het project vlot te trekken. Sanderink vindt A2 Maastricht door de goede samenwerking met het Projectbureau A2 Maastricht een positieve uitschieter te midden van de grote Strukton-projecten die de laatste jaren verlies opleverden. De ervaringen in Maastricht en elders hebben zijn ideeën gevormd over hoe overheid en bouwers samen tot innovatieve projecten kunnen komen.

Overname Strukton

‘Mijn achtergrond ligt in de ict-wereld. Ik was medeoprichter van ICT Automatisering. Na de verkoop daarvan heb ik Centric opgericht. In 2005 ben ik actief geworden in de advies- en ingenieurswereld door de overname van Antea Group, die in 2006 is ondergebracht in Oranjewoud. Eind 2010 heeft Oranjewoud Strukton overgenomen van NS. Ik ben actief geworden in de infrastructuur omdat je daarin het resultaat van je inspanningen kunt zien. In mijn ict-werk kreeg ik steeds meer te maken met

administratieve software, en daaraan valt weinig te zien. Infrastructuurprojecten zijn zichtbaar. Ze zijn aansprekend en er zal altijd behoefte aan blijven.’

Eerst op afstand, daarna van nabij

‘Aanvankelijk volgde ik A2 Maastricht van een afstand, mede omdat ik de infrastructuurwereld nog niet goed kende. Ik zag wel dat de eerste fase niet zonder risico’s verliep, vanwege het graven en bouwen in de mergel. Maar ik zag ook dat het bedrijf dat aankon. Tunnels bouwen zit in de genen van Strukton. Ik ben me met A2 Maastricht gaan bemoeien om te voorkomen dat het project net zo’n groot risico werd als de A15 in de Maasvlakte (waar Strukton, Ballast Nedam en Strabag samen honderden miljoenen verloren – red.). Zeker toen met het faillissement van Imtech het realiseren van de VTTI (verkeers- en tunneltechnische installaties – red.) in gevaar kwam, ben ik de voortgang persoonlijk gaan trekken.’

Constructieve opstelling

‘Met mijn ict-achtergrond had ik het idee dat ik bij de installaties ook echt kon helpen. VTTI zit niet in de genen van Strukton. Het leek me daarom verstandig me daar persoonlijk voor in te zetten. Strukton zou de VTTI zelf gaan realiseren, met de bij het faillissement geredde Imtech-dochter als onderaannemer. Daarvoor heb ik uit het netwerk van mijn bedrijven de goede mensen bij elkaar gezocht om de klus te klaren. Twee dingen zijn dan essentieel: ten eerste het bouwen van een team dat er in gelooft, ten tweede een constructieve opstelling bij de opdrachtgever die je de ruimte en het vertrouwen geeft om op een andere manier verder te gaan.’

Best for Project-gedachte echt doorleefd

‘Heel vaak zie je dat problemen zoals die in Maastricht binnen de kortste keren worden gejuridiseerd. Je kunt als aannemer tijdelijk niet aan je verplichtingen voldoen, de overheid legt meteen het contract op tafel, er volgt een advocatenbrief waarin je in gebreke wordt gesteld, iedereen schiet in de stress en in die spanning raken de mensen die op de werkvloer het werk moeten doen, afgeleid. Er gebeuren dan allemaal dingen die niet in het belang zijn van het project. Zo ontstaat vertraging en ben je nog verder van huis. Bij A2 Maastricht is dat allemaal niet gebeurd. De *Best for Project*-gedachte werd op het projectbureau niet alleen met de mond beleden, maar ook echt doorleefd. Aan de opdrachtgeverskant was er een sterk projectmanagement dat niet achterover leunde maar altijd bereid was te helpen. Door bijvoorbeeld zaken die in de omgeving speelden te regelen, zodat wij daar geen omkijken naar hadden. Of door termijnbetalingen flexibel in te zetten zodat wij verder konden. Zo konden wij ons concentreren op de klus die we moesten klaren.’

Met de goede dingen bezig blijven

‘Cruciaal daarvoor was het vertrouwen dat ik verwierf bij het projectbureau. Ik wil met Strukton staan voor innovatie en kwaliteit en een goed product leveren. Als we dat op een bepaald moment niet kunnen garanderen, willen we daar eerlijk over zijn, in plaats van het angstvallig achter te houden om juridische problemen te voorkomen. Ik heb op een gegeven moment het installeren van de applicaties in Maastricht stopgezet. Dat was nodig om eerst een foutloze en stabiele basis te creëren. Ik kreeg van het projectbureau de ruimte dat te doen. Dat ging niet zonder slag of stoot, maar ik kreeg de kans het uit te leggen en er afspraken over te maken. Daar werden ook termijnen aan gekoppeld, zodat het projectbureau de voortgang kon bewaken. Zo bleven we altijd met de goede dingen bezig, in plaats van met juridische gevechten. Met vechten krijg je geen succesvol project. Succes ontstaat door in goede harmonie samen problemen op te lossen.’

Eenzijdige contracten

‘A2 Maastricht is een positieve uitschieter tussen de projecten waarmee Strukton de laatste jaren verlies heeft geleden. Ik had hier het gevoel te werken met een medestander die net als ik het belang van het project voorop zette. Door de goede samenwerking hebben we de verliezen in Maastricht redelijk goed onder controle kunnen houden. Wat ik me echter, voordat ik de infrawereld instapte, niet had gerealiseerd, was dat aannemers na de bouw-fraude rond 2000 niet meer goed wisten hoe ze met risico’s moesten omgaan. Ze zeiden tegen de overheid: laat het ons maar regelen, zonder te weten wat de consequenties daarvan waren en of ze dat wel konden waarmaken. Vervolgens schoot hun risico-analyse tekort. Zo zijn overal in Nederland contracten ontstaan die in mijn ogen te eenzijdig waren. Als dan vervolgens bij de opdrachtgever, anders dan bij A2 Maastricht, niet de echte wil bestaat er iets goeds van te maken, kunnen projecten dramatisch slecht gaan lopen.’

Geen product, maar een project

‘In de aanbesteding van A2 Maastricht moest voor een vooraf vastgesteld bedrag een project worden gerealiseerd. Met de kennis van nu zeg ik dat dat eigenlijk niet kan. Een vast bedrag kun je vragen voor een product, niet voor een project. Want een project kent vooraf te veel onzekerheden waarvan je de risico’s niet eenzijdig bij één partij kunt leggen. Zeker bij innovatieve projecten als A2 Maastricht is het redelijker de risico’s te verdelen. De overheid wil iets innovatiefs, de aannemer kan daarvan profiteren door het daarna in andere projecten te gebruiken. Zonder een evenwichtige risicoverdeling moet je geen innovaties nastreven in grote projecten. Probeer ze eerst uit in kleine projecten. Wil je het wel in een groot project doen, maak dan een scheiding tussen de standaard- en de innovatieve elementen in het project. De standaardelementen zijn voldoende uitgeprobeerd; daar kun je een vast bedrag aan koppelen en kan de aannemer de risico’s dragen. Voor de innovatieve elementen maak je een reële budgettering waarbij opdrachtgever en opdrachtnemer de risico’s delen. In de uitvoering zoek je

vervolgens naar oplossingen voor problemen op het moment dat ze zich voordoen, zonder direct de juristen aan het werk te zetten.’

Leren kennen van leveranciers

‘De sleutel tot succesvolle projecten ligt in wederzijds vertrouwen en kwaliteit. Ik geloof in een model waarbij de overheid bij elk type infrastructuurprojecten met een selecte groep van drie of vier opdrachtnemers werkt die hebben bewezen goede kwaliteit te leveren en die kunnen toewerken naar standaardisatie van technieken. De overheid moet daarvoor investeren in het leren kennen van de cultuur van die bedrijven, om zo een vertrouwensband op te bouwen. Voorbeelden uit het buitenland laten zien dat dit kan passen binnen de Europese aanbestedingsregels en niet ten koste hoeft te gaan van het principe van concurrentie. Het werkt in ieder geval beter dan om na competities steeds maar weer te werken met nieuwe gelegenheidsconsortia. Zo ontstaat geen continuïteit en wordt deskundigheid onvoldoende geborgd. En de overheid heeft te weinig zekerheid dat een project goed wordt uitgevoerd.’

Band opgebouwd

‘Alle problemen in de Strukton-projecten van de laatste jaren hebben me een nieuw hartinfarct opgeleverd. En ook al ging het bij A2 Maastricht veel beter, ook dit project heeft me veel energie en slapeloze nachten gekost. Toch kijk ik met veel trots terug op het team waarmee we de voortgang van de VTTI onder controle hebben gekregen. En het verlies bij A2 Maastricht is kleiner dan ik drie jaar geleden vreesde. Ik heb hier voor mijn manier van werken bovendien veel waardering gekregen en dat is net zo belangrijk als het geld. Ik ben de opdrachtgevers – gemeenten, Rijkswaterstaat en provincie – erkentelijk voor de ruimte die we hebben gekregen om de problemen op te lossen. Ik heb uiteindelijk als mens en bedrijf een band opgebouwd met Limburg. Als Twentenaar dacht ik dat het moeilijk zou zijn om hier samen te werken, maar het tegendeel was het geval.’