

Samenwerkingsvorm gebaseerd op vertrouwen en openheid

# Unieke alliantie boekt klinkende resultaten

We schrijven vrijdag 29 november. Die middag vond in het sfeervolle kasteel Crabbehof in Dordrecht een feestelijke lunch plaats om een succesvolle alliantie af te ronden die sinds 1997 vijf geslaagde projecten heeft uitgevoerd in West-Nederland. Naast de NAM bestond dit unieke samenwerkingsverband uit MAN Turbo (compressoren), ingenieursbureau Fluor Daniel en de constructiepartner GTI Ballast Nedam Combinatie (GBC). Dynamiek blikt met een aantal betrokkenen terug op een leerzame periode die alle partijen veel heeft opgeleverd.

Arij Dijkshoorn, die een jaar geleden de plaats innam van Refah Ünsal als NAM-vertegenwoordiger in het Project Management Team, vertelt dat de doelstellingen van de alliantie waren om door een nieuwe manier van samenwerken kosten te besparen en sneller en veiliger te werken. "De alliantie was vanaf het prille begin tot het absolute einde verantwoordelijk voor de projecten. Hierdoor werkte iedereen vanaf de start aan de uitkomst en de resultaten." Jan Smit, de vertegenwoordiger van MAN Turbo in de Alliance board, vult hem aan: "Alle betrokkenen dachten mee over de verschillende aspecten van de projecten. Daarom liep het als een trein. Bij 'traditionele' karweien heb je een verantwoordelijke vanuit de klant en iemand die verantwoordelijk is namens de hoofdaannemer. Bij de alliantie was dat niet nodig. Alleen dit maakte al een enorm verschil in kosten en tijd."

## Vijf projecten

De alliantie was verantwoordelijk voor

vijf 'Depletie Compressor Projecten' in Pernis-West, Barendrecht, Gaag (bij Maassluis), Monster en op de Botleklocatie. Bij bestaande putten moesten compressoren worden geïnstalleerd die ervoor zorgen dat de gasdruk na de zuiveringsfabriek voldoende blijft om het gezuiverde gas naar de pijpleidingen van de Gasunie te laten stromen. Met uitzondering van Monster werd hierbij een nieuwe technologie toegepast – de High Speed Oil Free Intelligent Motor Compressor (HOFIM) – die garant staat voor minder onderhoudskosten en een hogere beschikbaarheid van de installatie. Arij Dijkshoorn: "De beslissing om te werken met de HOFIM-technologie werd genomen voor de oprichting van de alliantie. Bij het eerste project in Pernis-West hadden we te maken met wat problemen met de nieuwe compressor en de Variable Speed Drive. Gevolg hiervan was dat vooral de betrouwbaarheid van de installatie de eerste tijd te wensen overliet, waardoor de levering van gas niet altijd even gesmeerd liep. Het is

jammer dat het verlies dat hierdoor is geboekt, soms een schaduw werpt over de winsten van de alliantie. De betrouwbaarheid van de gasinstallatie is nu overigens weer 98 procent of beter."

## Neuzen in dezelfde richting

Doordat de projecten min of meer op elkaar leken en ze allemaal na elkaar plaatsvonden, konden de lessen die bij het ene karwei werden geleerd, bij de volgende klus worden geïmplementeerd. Jan Smit: "Een heel belangrijk aspect was de continuïteit van de betrokken mensen. We vertrouwden elkaar blindelings en dat bevorderde de communicatie en zaken als planning en veiligheid. Je kan bij de opeenvolgende projecten alleen verbeteringen waarmaken als 'key staff' meegaat naar het volgende karwei. De introductie van een nieuwe collega betekende altijd een gewenningsperiode. Gelukkig is dat niet vaak voorgekomen." Arij Dijkshoorn: "Daardoor stonden de neuzen constant in dezelfde richting. Bij problemen werd er samen aan een oplossing gewerkt en werd er niet met vingers gewezen."

## Incentives

Dijkshoorn vertelt dat voor de start van elk project nieuwe targets werden vastgesteld en dat daar incentives (bonus/malus) aan werden gekoppeld



Op 29 november keken alle betrokkenen gezamenlijk terug op de succesvolle samenwerking.

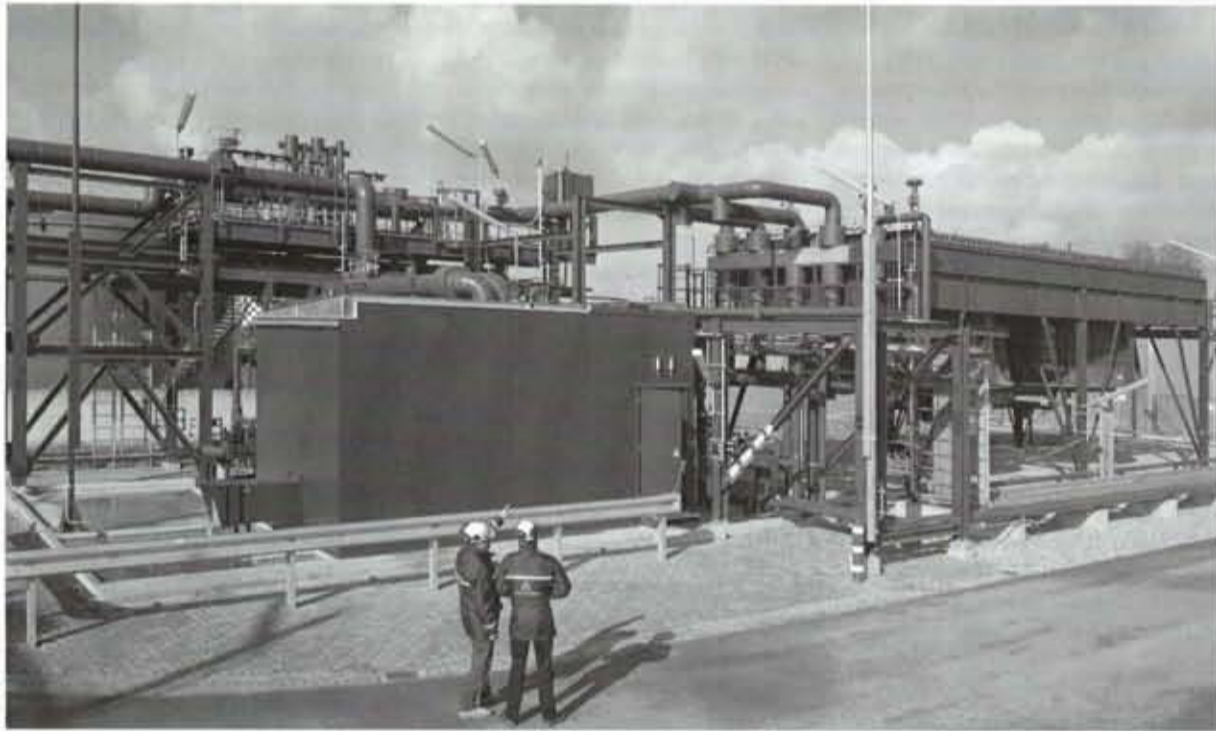
voor alle partijen die deelnamen aan de alliantie. "Die gingen bijvoorbeeld over kostenbesparingen, eerdere oplevering en het aantal 'shut down'-dagen. Dit laatste was een belangrijk aspect omdat de installaties in bedrijf waren tijdens de uitvoering van de projecten. Voor veiligheid hebben we geen incentives vastgesteld omdat het voor ons allen een gegeven was dat we op dit front uitmuntend moesten presteren." Jan Smit: "De discussies over de targets waren keihard. Ik kan me die van Barendrecht – het tweede project – nog goed herinneren. Het ging er bepaald niet zachtmoedig aan toe. Het grote voordeel was dat alle discussies in grote openheid plaatsvonden. Omdat we bijvoorbeeld elkaars winstpercentage kenden, werkten we allemaal keihard om de 'knikkers' te verdelen. Bij een traditioneel contract waren de problemen met de elektromotor in Pernis op een drama uitgelopen. Dat was bij ons niet het geval. We zijn er samen uitgekomen."

## Sneller, goedkoper, veiliger

De alliantie kan met recht terugkijken op een succesvolle samenwerking. Arij Dijkshoorn: "De projecten werden steevast sneller uitgevoerd dan verwacht en ook nog voor minder kosten dan

begroot. In Pernis-West zaten we omgerekend 0,95 miljoen euro onder de target, in Barendrecht kwamen we 1,86 miljoen lager uit, in Gaag deden we het 1,54 miljoen euro goedkoper en in de Botlek spendeerden we 1,68 miljoen euro minder. In Monster zaten we net onder de doelstelling. Maar dat was dan ook de enige locatie met een andere technologie en andere omstandigheden. Bovendien kwamen we daar tijdens de uitvoering asbest tegen. Het verwijderen was een behoorlijke kostenpost." Jan Smit: "Ook op veiligheidsgebied hebben we uitstekend gepresteerd. We hebben vijf jaar – 250.000 uur – gewerkt zonder ongeval met verzuim. Zeker gezien het feit dat we te maken hadden met vijf verschillende trajecten en dat we werkten bij putten en installaties die in bedrijf waren, is dat een schitterend resultaat." Arij Dijkshoorn: "Als technicus heb ik door deze manier van werken het belang van de menselijke kant goed leren kennen. Je kan nog zulke goede systemen hebben, maar als je de relaties niet onderhoudt, ben je nergens. Je bent al te laat als je denkt dat het allemaal loopt en het goed gaat. Het is niet als in het echte leven...!"

De depletie compressie-installatie op de locatie Barendrecht.



## Brugdag 2003

De directie heeft na overleg met de Ondernemingsraad besloten om in 2003 voor medewerkers in dagdienst vrijdag 30 mei (de dag na Hemelvaart) aan te wijzen als brugdag (verplichte verlofdag).



## Verschijningsdata Dynamiek 2003

Dynamiek zal in 2003 op de volgende data verschijnen. Tussen haakjes de sluitingsdata voor het inleveren van kopij.

31 januari (17 januari); 28 februari (14 februari); 28 maart (14 maart); 25 april (11 april); 30 mei (16 mei); 27 juni (13 juni); 29 augustus (15 augustus); 26 september (12 september); 31 oktober (17 oktober); 28 november (14 november); 23 december (5 december).

## 'Gezamenlijke resultaat belangrijker dan individuele prestaties'

Refah Ünsal, de voorganger van Arij Dijkshoorn in het Project Management Team, noemt wederzijds vertrouwen en het gevoel van samenhang als kernwoorden voor de succesvolle alliantie. "Daardoor hebben we mooie resultaten geboekt op het gebied van kosten, snelheid, kwaliteit en veiligheid. Het grote voordeel was dat we van elk project konden leren. In Pernis-West moesten we bijvoorbeeld bij de commissioning fase door de modder en rotzooi lopen. Dat werkt vertragend en is bovendien onveilig. Daarom zijn we bij de volgende projecten eerder begonnen met opruimen. En doordat de samenwerking steeds soepeler liep, konden we op een gegeven moment bij de constructiefase een leidinggevende laag er tussenuit halen. Hierdoor ontstond er een nog directere communicatie en dat kwam de snelheid van de uitvoering ten goede." Ook Jan Goemaat, vanaf het prille begin GBC-vertegenwoordiger in het Project Management Team, is zeer te spreken over de alliantie. "Voor mij was het de eerste keer dat ik op deze manier samenwerkte. Wat mij betreft is het voor herhaling vatbaar. Voor ons allen was het gezamenlijke resultaat belangrijker dan de prestaties van de individuele bedrijven. Het was een leerproces maar ik vond het een prachtig traject, dat bovendien mooie vruchten heeft afgeworpen. Niet alleen qua financiën maar ook wat betreft mijn persoonlijke ontwikkeling." Voor Dyo Agterhuis, die tot augustus 2002 namens de NAM in de Alliance Board zat, is de tijdsbesparing het grote pluspunt van de alliantie. "Deze manier van samenwerken heeft ons per project een tijdswinst van minimaal vier maanden opgeleverd in vergelijking met conventioneel uitbesteden. Verder heb je na het vaststellen van de incentives een gezamenlijk belang om zo goedkoop mogelijk te werken. Elk uur dat je uitspaart, betekent dat je het bespaarde geld kan verdelen. Ik werk nu bij Shell Global Solutions. Daar zijn we ook voorzichtig aan het denken om meer contracten te gaan gebruiken die gebaseerd zijn op incentives."