



VIA-IMPLEMENTATIEMANAGER  
MARGRET SNEEK

# ‘We bouwen bruggen’

Met de introductie van Voorwaartse Integratie Aannemers (VIA) verandert de manier waarop projecten voor Gasunie worden uitgevoerd. Margret Sneek is vanaf 1 april 2017 in dienst om als implementatiemanager de overgang naar de nieuwe werkwijze te begeleiden. Niet vanaf de zijlijn in een aparte afdeling, maar midden tussen de samenwerkende disciplines.

TEKST **Richard van Santen**

FOTOGRAFIE **Maarten van der Voorde**

**M**argret Sneek kent A.Hak al veel langer. Als projectleider, eerst bij Nacap, later bij Koop Bronbemaling, kwam de HTS'er Gas- en Petroleumtechniek A.Hak Leidingbouw vaak tegen. Onder andere bij de aanleg van de transportleiding Beverwijk-Wijngaarden voor Gasunie. Haar kennis en ervaring op het gebied van bronbemaling, het beheersen van overtollig grondwater bij constructiewerk, ziet ze als een logische voorbereiding op haar huidige rol. 'Om bronbemaling goed te plannen en te coördineren, wordt er van je verwacht dat je alle andere werksoorten en hun samenhang kent. Vooral bij het complexe project Beverwijk-Wijngaarden was dat overduidelijk. Vanuit de verantwoordelijkheid voor bronbemaling zoek je continu naar samenwerking en afstemming met alle andere disciplines in de hele projectketen.'

## MEER VERANTWOORDELIJKHEID

De grootste verandering die VIA brengt in de samenwerking tussen Gasunie en haar aannemers is dat de aannemer verantwoordelijk is voor het omgevingsmanagement (vooral op het gebied van vergunningen), het detailontwerp én de feitelijke uitvoering van de constructiewerkzaamheden. De aannemer kan daardoor beter voorbereiden en plannen, terwijl Gasunie profiteert omdat het gehele werk in één hand bij de opdrachtnemer ligt. De overgang naar deze nieuwe werkwijze is een leerproces voor zowel opdrachtgever als opdrachtnemer. De aannemers die door Gasunie zijn geselecteerd voor een raamcontract coördineren dat proces met een VIA-team en een implementatiemanager. ◆



#### VERLEGGEN VAN LEIDINGEN LANGS DE RIJNLANDROUTE

Eén van de projecten die volgens de VIA-werkwijze wordt aangepakt, is het verleggen van gasleidingen langs de Rijnlandroute. De Rijnlandroute is een nieuwe weg van Katwijk - via de A44 - naar de A4 bij Leiden. De weg lost huidige knelpunten op en draagt bij aan een betere doorstroming in de regio Holland Rijnland, met name rondom Leiden en Katwijk. Zoals vaak het geval is, heeft deze aanpassing aan de bovengrondse infrastructuur gevolgen voor de infrastructuur onder de grond. Dat 'bruggen bouwen' niet alleen beeldspraak is voor een goede samenwerking tussen interne en externe partijen, blijkt uit de foto. De uitvoering van het project vraagt ook om stevige, tijdelijke infrastructuur die hier wordt aangelegd.



'Je moet dat VIA-team zien als een projectteam en niet als een aparte afdeling', zegt Sneek. 'De invoering van VIA heeft alle kenmerken van een project: er is een aanlooperperiode, een piek en straks ook een einde. Op 1 januari 2019 moet de werkwijze staan.' Om de grotere verantwoordelijkheid van de aannemer beheersbaar en controleerbaar te houden, spelen procedures en kwaliteitssystemen een grote rol. In de aanloopfase van de invoering van VIA wordt daarom veel aandacht besteed aan de kwaliteit van die systemen en hun onderlinge samenhang.

#### MASTERPLAN EN PROJECTPLAN

'Binnen A.Hak Leidingbouw krijgt de organisatie van calculatie tot operatie maar ook van KAM tot HRM te maken met de nieuwe werkwijze', vervolgt Sneek. 'De VIA-werkwijze vraagt om mensen die goed kunnen communiceren en samenwerken met andere disciplines, binnen en buiten het eigen bedrijf. HRM selecteert dus bij de werving van medewerkers ook op andere competenties. Dat werkt vervolgens door in de manier waarop je naar functioneringsgesprekken en loopbaanplanning kijkt.' Als de algemene kwaliteitssystemen op orde zijn, is de volgende stap om de procedures soepel op elkaar af te stemmen. 'We bouwen zowel intern als extern bruggen. Met de opdrachtgever, de omgeving, leveranciers en onderaannemers. Het VIA-team biedt daarbij ondersteuning, maar we maken ook nadrukkelijk gebruik van de aanwezige kennis en deskundigheid binnen de bestaande organisatie. We werken vanuit een Masterplan, een blauwdruk voor de ideale werkwijze, en passen dat steeds toe op een specifiek werk. Door het projectplan en het Masterplan steeds naast elkaar te blijven leggen, worden niet alleen de projectplannen beter, maar kunnen we ook ons Masterplan steeds verder bijschaven.'

#### EERDERE ERVARING

VIA is een nieuwe werkwijze, maar A.Hak begint niet bij nul met geïntegreerd samenwerken. 'Persoonlijk zie ik veel overeenkomsten met de

werkwijze bij de aanleg van de transportleiding Beverwijk-Wijngaarden. Vooral voor het deel waar ik als projectleider bij betrokken was: de bronbemaling. Omdat de bodemgesteldheid en de grondwatercondities bij dit project zo complex waren, hebben we met alle betrokken partijen de koppen bij elkaar gestoken in een geïntegreerd waterteam. Zo konden we met inbreng van alle disciplines de planning perfect afstemmen.'

#### ACTUELE VIA-PROJECTEN

Actuele projecten waaraan wordt gewerkt volgens de VIA-werkwijze zijn onder andere Aartswoud-Heerhugowaard en het verleggen van leidingen langs de Rijnlandroute in Zuid-Holland. 'Op projectniveau zie je dat de werken allemaal net een ander "VIA-smaakje" hebben. We streven naar een uniforme werkwijze, maar merken dat specifieke omstandigheden soms om specifieke oplossingen vragen. In bredere zin zien we dat het bruggen bouwen door regelmatige overleggen en "VIA-terugkomdagen" goed van de grond komt. Tussen het VIA-supportteam en de projectteams, tussen de projectteams die aan VIA-projecten werken en tussen de verschillende afdelingen die daaraan een bijdrage leveren, zoals bijvoorbeeld de werkvoorbereiding en uitvoering. Alle bevindingen worden meegenomen als input voor het Masterplan. Signaleren we thema's waar men vaker tegenaan loopt, dan organiseren we workshops voor deelnemers uit verschillende disciplines.'

#### WE DOEN ER ONS VOORDEEL MEE

De introductie van VIA vraagt veel inzet, maar levert ook veel op. Niet alleen voor de samenwerking met Gasunie. 'We doen er ook in bredere zin ons voordeel mee', vindt Sneek, 'doordat we vanuit projectervaringen ook de algemene werkwijze van A.Hak Leidingbouw verbeteren. En omdat A.Hak breder is dan alleen Leidingbouw – ook A.Hak Industrie voert bijvoorbeeld projecten uit voor Gasunie – kijken we ook nog eens over de verschillende bedrijven in de groep heen.'

Margret Sneek: 'We bouwen bruggen. Intern, maar ook met de opdrachtgever, de omgeving, leveranciers en onderaannemers.'

