

Anders werken, gewoon doen. Tien geboden voor een nieuwe bouwpraktijk

Ir. M.M.L. Kleijn
Ir. J.P.L.C. Dols
Ir. J.K. Hoepel
Ir. M. Talstra

Wantrouwen, vriendjespolitiek, fraudegevoeligheid, juridische procedures; we kunnen niet anders dan stellen dat de reputatie van de vastgoedsector de afgelopen jaren onder druk staat. Toch is er hoop. Ingegeven door de economische crisis is een cultuuromslag merkbaar binnen de sector. Ook ontstaat het inzicht, dat samenwerking de sleutel is voor het realiseren van huisvesting met toekomstwaarde en vastgoedwaarde én het reduceren van de 15% faalkosten die usance zijn in de bouwwereld. Hoe kunnen we vorm geven aan samenwerking in de bouw? Twynstra Gudde geeft hiervoor tien handreikingen.

integriteit
toezicht
maatschappelijk
verantwoord
ondernemen

Wantrouwen

Aannemers zijn boeven, zijn alleen maar uit op meerwerk. Opdrachtgevers zijn niet te vertrouwen en zijn wispelturig, veranderen continu, weten niet wat ze willen. Bouwpartijen opereren in een spanningsveld tussen eigen belang en gezamenlijk belang en er geldt de moraal 'wie betaalt die bepaalt'. Dat schetst ongeveer de wereld waarin we leven/bouwen en waarin huisvestingsprojecten moeten worden gerealiseerd. Wantrouwen zit diep geworteld in de cultuur van de bouwsector. Van oudsher heerst het beeld dat de opdrachtgever voor een dubbeltje op de eerste rang wil zitten en dat zoveel mogelijk geld verdienen het enige doel is van de opdrachtnemer. Wantrouwen en elkaar continu willen controleren kost energie van de betrokken mensen en leidt tot verspilling van (pu-

blieke) middelen. De aandacht wijkt af van het daadwerkelijke bouwen, doordat partijen elkaar bezig houden met het continu opstellen van contractdocumenten en het controleren van de gaten daarin.

Wederzijds wantrouwen draagt zeker niet bij aan het oplossingsgericht (samen)werken aan de soms ingewikkelde huisvestingsvragen. Wantrouwen draagt ook niet bij om te komen tot waar het echt om gaat in de Bouwmarkt, te weten: hoe realiseren we huisvesting met toekomstwaarde en vastgoedwaarde aan de ene kant én hoe reduceren we de 15% faalkosten die usance is in de Bouwmarkt?

Oplossing in samenwerken, betrokkenheid, vertrouwen, gezamenlijk belang

Er is hoop. Ingegeven door de economische crisis en vernieuwende aanbestedingsvormen is een cultuuromslag merkbaar bij opdrachtgevers, aannemers en architecten in de bouwsector.

Door de recessie zijn we van een aanbodgerichte markt, naar een vraaggestuurde markt geschoven. De positie van opdrachtgever en opdrachtnemer is hiermee veranderd. Eisen en wensen van de eindgebruiker (niet per definitie de opdrachtgever) worden meer en meer belangrijk. Opdrachtgever en opdrachtnemer beseffen dat het gezamenlijk creëren van passende huisvesting voor de eindgebruiker, het succes van het project vergroot.

Bouwers denken mee met de op-

drachtgever en denken meer aan wensen van de klant. Het nastreven van een gezamenlijk belang lijkt meer waarde te creëren dan de individuele belangen. Bovendien vullen steeds meer opdrachtgevers hun rol als klant professioneel in, willen opdrachtnemers af van de oude omgangsvormen en zijn ze bereid te investeren in samenwerkingsrelaties.

“Het nastreven van een gezamenlijk belang lijkt meer waarde te creëren dan de individuele belangen.”

BOS
magazine

“Een duurzame relatie, oprechte interesse in belangen, transparantie en betrouwbaarheid zijn een noodzaak om te komen tot vertrouwen.”

Deze cultuuromslag gaat gepaard met nieuwe contractvormen en aanbestedingsmethodieken. Er zijn steeds meer voorbeelden van projecten waar opdrachtgevers en bouwpartijen op een andere manier met elkaar gaan samenwerken. Door

de opkomst van nieuwe contractvormen (Design Build Maintain projecten bijvoorbeeld) lijkt de relatie

tussen opdrachtgever en bouwpartijen te verschuiven van wantrouwen naar samen creëren (coalitie tussen alle partijen in het bouwtraject). “Cocreatie is de toekomst: samenwerken als partners is de sleutel voor kostenbesparingen, groei, werkgelegenheid, duurzaamheid en veiligheid, maar het is ook de drager van een nieuwe opdrachtgevers-opdrachtnemersrelatie. Een relatie op basis van respect, vertrouwen, en transparantie met kennis als verbindende schakel”. (Dronkers, 2013)

Dergelijke vormen van samenwerking zorgen voor omstandigheden waar de bouwers de échte vragen vroegtijdig gesteld krijgen, waar er samen gekeken wordt naar ‘best value for money’, waar bouwers gestimuleerd worden te innoveren en waar partijen ook willen investeren in een goede samenwerking, niet op de laatste plaats omdat er een langdurige verbintenis met elkaar wordt aangegaan. Dit herkennen we al bij de ontwikkelaar/beleggers, maar krijgen nu vorm in alle mogelijke bouwtrajecten.

BOSS
magazine

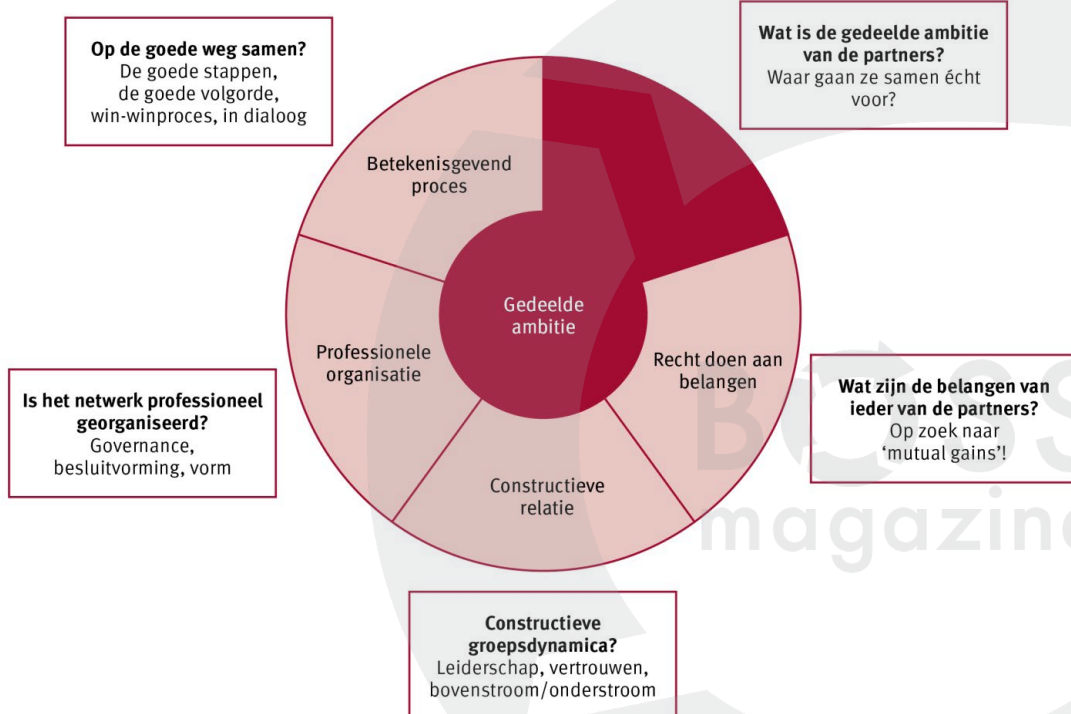
Een cultuuromslag is overal in de bouwsector merkbaar, niet alleen in semipublieke projecten, maar ook in bijvoorbeeld woningbouwprojecten. Samenwerken op basis van betrokkenheid en vertrouwen en het vinden van gezamenlijk belang zijn hierbij de sleutel.

De theorie van samenwerken

Samenwerken doe je niet zomaar, het moet iets opleveren. Wat het oplevert kan verschillen per partij die betrokken is in de samenwerking. Het vinden van een gedeelde ambitie speelt hierin een belangrijke rol. Partners stellen zich de vraag: Hoe kunnen we samen meer bereiken dan ieder voor zichzelf. Het gaat om een goede verhouding tussen de strategie van een ieder van de partners, de samenwerkingsstrategie en de strategie van de samenwerking.

Daarbij moet wel recht gedaan worden aan de belangen van betrokken partijen, anders haken ze af of gaan ze (moedwillig) tegenwerken. Een duurzame relatie, oprechte interesse in belangen, transparantie en betrouwbaarheid zijn een noodzaak om te komen tot vertrouwen. Een samenwerkingsverband moet je goed en professioneel organiseren. De keuze van samenwerkingspartners, het vastleggen van besluitvormings-

Figuur 1
Een samenhangende kijk op samenwerkingsverbanden (Kaats & Opheij, 2012)



processen en governance kunnen hierin een rol spelen.
(Kaats & Opheij, 2012)

Bovenstaande lijkt te bepleiten dat samenwerking het individu overstijgt, maar samenwerken blijft bovenal mensenwerk. Persoonlijke relaties, verhoudingen en groepsdynamiek spelen altijd een belangrijke rol. Individuen balanceren tussen waakzaamheid en vertrouwen en het is zaak te ontdekken wat vertrouwen wekt en hoe het opgebouwde vertrouwen op peil wordt gehouden.

De tien geboden: Hoe kun je vormgeven aan samenwerking in de bouw?

Samenwerken aan bouwprojecten in vertrouwen en met betrokken partners: makkelijker gezegd dan gedaan. Hoe kun je daadwerkelijk vertrouwen respect en betrokkenheid kweken, samenwerken en gezamenlijk belang vinden? En hoe verwezenlijken we dat in een omstandigheid waar wederzijds wantrouwen de norm is (of was).

1. Selecteer partners nadrukkelijk op samenwerkingsvaardigheden

Het nemen van verantwoordelijkheden, betrokkenheid, tijdig en open informeren, flexibel handelen, zijn van oudsher slecht ontwikkelde vaardigheden in de bouwsector. Voor het creëren van een duurzaam en professioneel samenwerkingsverband, is het zorgvuldig selecteren van de betrokken samenwerkingspartners op dergelijke samenwerkingsvaardigheden

essentieel. Sleutelfiguren moeten aan de tand worden gevoeld door gecertificeerde

vakmensen, die in staat zijn in een dagdeel door te dringen tot iemands functioneren. Dit kan in de vorm van een (team) assesment. Een dergelijke toets kan onderdeel zijn van de aanbestedingsprocedure. Ook binnen de Europese aanbestedingsrichtlijnen is ruimte voor selectie op samenwerkingsvaar-

“Sleutelfiguren moeten aan de tand worden gevoeld door gecertificeerde vakmensen, die in staat zijn in een dagdeel door te dringen tot iemands functioneren.”

digheden. Het resultaat is een samenwerkingspartner die in de kern samenwerkingsvaardigheden beheerst. Een bewuste keuze voor samenwerking, van zowel opdrachtgever als opdrachtnemer.

2. Houd de vinger aan de pols

Wanneer tekortkomingen in de samenwerking aan het licht komen, is het meestal te laat om de wonden nog te helen. Opgebouwd vertrouwen moet continu op peil worden gehouden. Om samenwerking tussen de partijen te monitoren en meer inzichtelijk en bespreekbaar te maken, kan een samenwerkings-thermometer als hulpmiddel worden gebruikt. De samenwerkingspartners scoren elkaar periodiek op o.a. transparantie, houding en betrokkenheid, informatieverstrekking. Deze input vormt de basis voor het gesprek met en tussen de samenwerkingspartners. Een grote rol is weggelegd voor de projectmanager, die op tafel moet leggen wat er écht speelt en de balans tussen vertrouwen en waakzaamheid moet borgen.

3. Expliciteer gedragsregels

Het opstellen en vastleggen van een gedragscode vormt de basis voor een goede persoonlijke samenwerking. Partijen gaan aan het begin van de samenwerking in gesprek over gewenste omgangsnormen. Ze leggen vast welke omgangsregels in belang van het project en de samenwerkingspartners, in acht genomen moeten worden. Daarmee worden verwachtingen over concreet gedrag van alle partijen expliciet gemaakt. Een ieder van de partijen kan gedurende het proces worden aangesproken op zijn verantwoordelijkheden.

4. Op zoek naar Mutual Gains

Samenwerken doe je niet zomaar, het moet iets opleveren. Wat het oplevert kan verschillen per partij die betrokken is in de samenwerking. Het zoeken naar gezamenlijke belangen (Mutual Gains), helpt de deelbelangen van de individuen te overstijgen. Partijen moeten hun beslissingen en handelingen baseren op het principe dat deze 'het beste voor het project' opleveren.



Ir. Marleen Kleijn et al.

Marleen Kleijn is sinds 2011 werkzaam bij Twynstra Gudde als adviseur (zorg)huisvesting.

Hans Hoepel is sinds 1990 werkzaam bij Twynstra Gudde als managing partner zorg.

Marije Talstra is sinds 2003 werkzaam bij Twynstra Gudde als senioradviseur (zorg)huisvesting.

John Dols is sinds 2006 werkzaam bij Twynstra Gudde als project executive (zorg)huisvesting.

BOSS
magazine

5. Gun elkaar een redelijk rendement

Wanneer de financiële continuïteit van de individuele partijen is gewaarborgd, kunnen zij zich ten volste inzetten voor het project. De partners moeten echter niet het zicht verliezen op de redelijkheid van het rendement. Inzicht in elkaars bedrijfsprocessen en boekhouding helpt het voorkomen van excessen en “verborgen” winsten en opslagen.

6. Vermijden van fouten

Potentiële geschillen mogen geen negatieve invloed hebben op de voortgang van het project en deze moeten dus zoveel mogelijk worden voorkomen en – indien onvermijdbaar – zo efficiënt en snel mogelijk binnen de projectorganisatie worden opgelost.

7. Breng objectiviteit in het proces

Een projectmanager moet neutraal in het project staan. Hij is er voor het project, niet voor één van de partijen. Dit wordt gewaarborgd door het contracteren van een manager door alle partijen samen. In het Verenigd Koninkrijk kennen ze bijvoorbeeld Quantity Surveyors. Een onafhankelijke projectmanager, verantwoordelijk voor onder andere kostenmanagement, risicomanagement en bemiddeling bij geschillen. De energie van de partijen kan daardoor gericht zijn op bouwoplossingen in plaats van het beslechten van geschillen. Bovendien borgt deze onafhankelijke manager de juiste besteding van (semi-) publieke middelen.

8. Betrek alle medewerkers in het proces

Om de betrokkenheid van iedereen in het proces te stimuleren, moet iedereen zijn bijdrage in het totaalproces begrijpen. Bij alle projectmedewerkers, managers maar ook werknemers op de bouw, moet bewustzijn gecreëerd worden van de rol die hij/zij speelt in het grote geheel en iedereen moet weten wat het belang is van de opdrachtgever of omgeving. Communicatie is hierbij het sleutelwoord.

9. Beloon prestaties

Stel concrete doelen, bijvoorbeeld in de vorm van Kritische Prestatie Indicatoren (KPI) en erken de prestaties van de medewerkers. Beloon dus niet de directeur, maar de medewerker die daadwerkelijk invloed hadden op de prestatie en de prestatie hebben geleverd. Hierbij in acht genomen de huidige normen voor beloning.

10. Creëer een open en vertrouwelijke omgeving

Er moet een omgeving zijn waarin iedere werknemer ongestraft fouten of onjuistheden aan de orde kan stellen. Pas dan kan elke individu zich verantwoordelijk voelen voor het werk dat hij oplevert en meedenken aan oplossingen voor (onverwachte) obstakels.





Nieuwbouw Isala Zwolle
2009-2013, Twynstra Gudde

Casus Isala Zwolle: Opvallende vormgeving, vernieuwend bouwtraject

In Zwolle is in augustus 2013 een nieuw, technologisch voraanstaand, ziekenhuis geopend. De vormgeving daarvan – een voor deze sector uniek organisch ontwerp – springt in het oog. Maar ook de totstandkoming van dit bijzondere utiliteitsgebouw is vernieuwend geweest.

In 2008, toen de bouwsector nog op volle toeren draaide, had Isala al een ontwerptraject van jaren achter de rug. Er lagen pallets vol bestekstukken klaar om dit enorme project (107.000 m² bvo, € 320 miljoen investeringskosten) op een traditionele manier in de markt te zetten.

Isala besloot anders. Vanuit de overtuiging dat bij een conventionele aanpak veel geld, energie en innovatiekracht wordt verspild, is er voor gekozen om de bouw in partnership te re-

aliseren. Isala wilde een 'bouwpartner' die vanuit hetzelfde gezamenlijke belang zou opereren: namelijk deze prestigieuze opgave binnen het budget realiseren. Geen 'gedoe' rond gaten in de bestekken, meerwerk of tegenvallers. Minimale faalkosten. Géén overschrijdingen, want meer geld kan het ziekenhuis zich gewoon niet veroorloven. Maar ook geen concessies op de functionaliteit, de uitstraling en de duurzaamheid. Een paar kenmerken van de gekozen aanpak:

Snelle selectie

Er is in korte tijd een 'bouwpartner' (een consortium van uitvoerende partijen) geselecteerd op visie, samenwerkingsvaardigheden, eenheidsprijzen en een commitment aan het beschikbare bouwbudget.

Ontwikkelen van samenwerkingsvaardigheden

De sleutelfiguren van de opdrachtgever, de ontwerpende partijen en de beoogde 'bouwpartner' hebben allemaal een halve dag deelgenomen aan een workshop ('ontwikkelassessment') onder begeleiding van een gecertificeerd assessor. Op basis hiervan kregen alle deelnemers een terugkoppeling/advies over hun samenwerkingsvaardigheden. Deze zijn in de jaren erna gericht verder ontwikkeld. Dit assessment hielp de betrokken partijen om teamleden te vinden die het beste bij dit project zouden passen.

Planoptimalisatie

Met de uitvoeringskennis van de bouwpartner is het ontwerp dat er lag verbeterd. Uitvoeringsdetails, materiaalkeuzes, technische innovaties, alles is gebruikt om het plan binnen de financiële kaders uitvoerbaar te maken.

Risicoverdeling

Er zijn heldere afspraken gemaakt over wie welk risico op zich neemt (bijvoorbeeld prijsstijgingen bij de bouwpartner, ontwerpfouten bij de ontwerpers, veranderende wet- en regelgeving bij de opdrachtgever) en hoe die risico's worden beheerst. Ieder kwartaal werd de risicoanalyse geactualiseerd.

Openheid

De samenwerkende partijen stelden elkaar zo vroeg mogelijk op de hoogte van nieuwe ontwikkelingen, ontbrekende gegevens, potentiële tegenvallers, het financiële verloop etc. Op deze manier konden problemen worden aangepakt voordat ze te groot werden.

Belonen van prestaties

Vooraf is een aantal prestaties benoemd met een bonus/malusregeling. De bonus was voor degenen die de prestatie daadwerkelijk hadden geleverd. Zo ging de bonus voor 'omgevingshinder' niet naar het bouwconsortium als geheel, maar kregen alle bouwplaatsmedewerkers van dat moment (vele honderden) een cadeaubon uitgereikt.

Kwaliteitsborging door zelfcontrole

Illustratief voor het onderlinge vertrouwen is dat de bouwpartner zelf verantwoordelijk is gemaakt voor toezicht en kwaliteitsborging. Uiteraard zijn specialistische certificeringen uitgevoerd door onafhankelijke instanties, maar het dagelijks toezicht werd door de bouwpartner zelf uitgevoerd, in plaats van door de architect of de opdrachtgever. Dat heeft veel administratie, mankracht en frustratie bespaard.

Alle doelen zijn gehaald

Het nieuwe ziekenhuis kon op het geplande moment volledig in bedrijf worden genomen. Het beschikbare budget is niet overschreden. Alle partijen hebben het project positief kunnen afsluiten. Er zijn geen claims bij elkaar ingediend. Er is trots bij alle betrokkenen op de unieke samenwerking die een uniek gebouw heeft opgeleverd. Zij hebben hun reputatie niet voor niets op het spel gezet hiervoor.

Conclusie

Bouwprojecten zijn en blijven mensenwerk. Een goede verstandhouding tussen de partijen, waarbij vertrouwen, betrokkenheid en respect te boventoon voeren, zorgt voor een focus op het gezamenlijke eindresultaat voor de eindgebruiker in plaats van een primaire focus op het eigen belang. Hierdoor reduceren de faalkosten en juridische procedures als gevolg van geschillen. De noodzakelijke culturomslag is al merkbaar in alle hoeken van de bouw. Het gros van de mensen in de bouw: opdrachtgevers, aannemers, ontwerpers, adviseurs, managers, wil in de basis goed werk leveren. Samen anders, het kan, het gebeurt.

Referenties

Dronkers, J.H. (2013). Voor Rijkswaterstaat is co-creatie de toekomst. In: Cobouw, 9 oktober 2013 (online) <http://www.cobouw.nl/nieuws/algemeen/2013/10/09/voor-rijkswaterstaat-is-co-creatie-de-toekomst>

Kaats, E., & Opheij, W. (2012). Leren samenwerken tussen organisaties. Deventer: Kluwer.



BOSS
magazine