

The background of the entire image is a dark blue, monochromatic topographic map. It features a complex network of white lines representing contour lines, roads, and building footprints. The lines are more densely packed in some areas, indicating steeper terrain or more urban development. The overall effect is a textured, layered look that suggests a detailed geographical or urban plan.

HANDREIKING

BOUWTEAMS

HANDREIKING

BOUWTEAMS

Damaststaal - het zichtbare patroon op de voorzijde van het boek is een gevolg van het smeden van Damascusstaal. Door de combinatie van verschillende staalsoorten en doordat de onzuiverheden eruit geperst worden, ontstaat verschil in kleur en patroon van het staal. Door de verschillende staalsoorten in de juiste verhouding samen te smelten en te smeden, ontstaat goed hardbaar staal.

Handreiking Bouwteams

Een praktisch toelichting van het bouwteamproces en perspectieven.

Uitgever: Werkgroep Handreiking Bouwteams
www.handreikingbouwteams.nl

Auteurs: Gido Laeven (Ingenieursbureau Amsterdam), Cécile Claessen (COHEZY), Chris van der Zwet (Van Hattum en Blankevoort / VolkerWessels Infra), Petra Muskens (Provincie Noord-Holland), Jeroen van Velzen (K_Dekker bouw & infra), Freek van Berkel (Common Eye), Michiel Waitz (Ingenieursbureau Amsterdam), Willemien Bras (Shared Service Center Ons), Joris Bevaart (Ploegam), Maarten Burggraaf (BAM Infra Regionaal), Dennis van der Weijden (BAM Infra Regionaal), Cees de Boer (Gemeente Amsterdam)

Klankbord: Willem van der Linde (Hegeman), Ivonne Kroon (Strukton), Eric van Weesep (Mobilis TBI), Ria van Os (Waterschap Rivierenlanden), Bas Drijvers (Gemeente Eindhoven), Frank Melten (Rijkswaterstaat), Jaap de Koning (Witteveen+Bos), Elske Schrijvers (TwynstraGudde), Hans Boes (Universiteit Twente), Marleen Hermans (TU Delft)

Eindredactie: Rob Beentjes (Gemeente Amsterdam),
Ysbrand Visser (Duurzaam Gebouwd)

Vormgeving: Twan Cijnssen & Louise Janssen (Acquire Publishing),
Hubèrt de Groot (The Visual Connection),

Productie: Esmeralda van Milgen (Acquire Publishing)

Druk: Veldhuis Media

VOORWOORD



SAMENWERKING IS NIET ZOMAAR EEN HOL BEGRIP

Samenwerking is een essentiële voorwaarde bij het verwezenlijken van de enorme opgave op het vlak van aanleg, onderhoud, verduurzaming en klimaatadaptatie in onze sector. In het type afspraken dat we vandaag de dag inzetten, zie je die noodzaak tot samenwerken duidelijk terug. Bouwteams, allianties, innovatiepartnerschap en programma-georiënteerde contracten: ze zijn volop in ontwikkeling. Juist omdat we ervaren dat we de kennis en kunde uit de hele keten moeten gebruiken. Hoe mooi is het dan dat die keten gezamenlijk – opdrachtgevers, opdrachtnemers en adviseurs – de koppen bij elkaar steekt om ervaringen rondom het bouwteam bij elkaar te brengen in een praktische handreiking. Wat mij betreft een aanpak die navolging verdient.

Ik wens u vooral veel lees- en doe-plezier!



Ans Rietstra

Voorzitter Opdrachtgeversforum in de Bouw



SAMEN INVESTEREN

Een bouwteam biedt ruimte om op een andere manier samen te werken en vergroot de intrinsieke motivatie van teamleden. Bouwteams zijn bovendien volop in ontwikkeling.

Als werkgroep hebben we ervaren dat investeren en tijd nemen voor elkaar, veel inzicht en begrip geeft in elkaars perspectieven en drijfveren. Dit 'bouwteamproces' was enorm motiverend en gaf ons de energie en wilskracht om samen deze handreiking op te leveren.

Samen willen werken, tijd investeren en elkaar met een open en transparante houding ontmoeten met behoud van een reële en faire kijk op de dagelijkse bouwpraktijk geeft bouwteams een hoge succesfactor.

We wensen iedereen veel bouwteam-plezier!

We wensen iedereen veel bouwteam-plezier!

Werkgroep Handreiking Bouwteams



Deze handreiking is tot stand gekomen met een inspirerende werkgroep van collega's van diverse partijen die met veel vertrouwen, open, transparant en met enthousiasme samen inhoudelijke discussies hebben gevoerd en informatie gedeeld. Samen is een transparante omgeving gecreëerd om de verschillende perspectieven en inzichten mee te nemen in één handreiking.

Dank aan de klankbordgroep voor het geven van een verruimende blik, gesprekken en inzicht bij het opstellen van de handreiking. Ook dank en waardering voor iedereen die op de achtergrond mee heeft gelezen en/of van achter de schermen ervaringen en kennis hebben gedeeld en organisaties die hun medewerkers de vrijheid hebben gegeven om aan deze handreiking mee te werken.

INHOUD

• Voorwoord	6
• Inleiding	10
• Leeswijzer	12
• Hoofdstuk 1: Afweging ‘Hoezo een bouwteam?’	14
§1.1 Wat is een bouwteam?	14
§1.2 Hoe werkt een bouwteam?	18
§1.3 Waarom een bouwteam?	22
§1.4 Wat betekent samenwerken in een bouwteam?	33
§1.5 Zijn we klaar voor het werken in bouwteam?	38
• Hoofdstuk 2: Aanbesteding ‘Tenderen of tinderen?’	42
§2.1 Het creëren van een goede basis om samen te beginnen	43
§2.2 Keuzes opdrachtgever bij een bouwteam aanbesteding	44
§2.3 Waarom een aannemer inschrijft op een bouwteam, of waarom juist niet	54
§2.4 Op basis waarvan selecteer je als opdrachtgever de beste aannemers?	57
§2.5 Praktijkvoorbeeld bouwteam	62
• Hoofdstuk 3: Start bouwteam ‘Gefeliciteerd, we gaan beginnen’	66
§3.1 Verschillende verwachtingen bij de start van het bouwteam	67
§3.2 Hoe ga je nu écht samenwerken?	68
§3.3 Grip houden: tijd, geld, kwaliteit en samenwerking	80
§3.4 Van bouwteamfase naar realisatiefase	89
• Hoofdstuk 4: Realisatie ‘Reality check’	92
§4.1 Hoe maak je samen van je bouwteam een realisatieteam?	94
§4.2 Welke tools kan je allemaal inzetten om de samenwerking te verbeteren?	103
§4.3 Hoe ga je om met knelpunten met betrekking tot geld, tijd en kwaliteit?	109
• Hoofdstuk 5: Blik op de toekomst	120
• Mindmap	123
• Anekdoten	124
• Bronnen	126



INLEIDING

Deze handreiking is voor opdrachtgevers en opdrachtnemers in de infra-sector die bouwteams als samenwerkingsvorm een stap verder willen brengen. Met 'opdrachtgever' en 'opdrachtnemer' of aannemer bedoelen we ook de advies- en ingenieursbureaus, leveranciers en onderaannemers die aan hen verbonden zijn. De hele bouwketen speelt een belangrijke rol in bouwteam-projecten. Goede samenwerking is cruciaal voor het slagen van je project en geeft plezier in wat je doet.

"The making of" Graag nemen we je kort mee in de totstandkoming van de handreiking. Vlak voor de zomer 2020 rees bij Gido Laeven van het Ingenieursbureau Amsterdam de vraag: Hoe werkt een bouwteamproject eigenlijk in de praktijk? Zo ontstond het idee en initiatief en vervolg voor het schrijven van een handreiking. Hierna rezen vele andere vragen, zoals: voor wie is de handreiking bouwteams en wie kunnen deze dan het beste schrijven? Welke specialismen zijn nodig en wie wil/kan hier zonder vergoeding zijn tijd en energie insteken? Moet het 2 A4tjes worden of gaan we in op alle fases? Wie heeft de intrinsieke motivatie om dit op te pakken? Bij het maken van een shortlist en na diverse belrondes werden de specialisten met de vereiste kennis en ervaring met bouwteams gevonden. Specialist bij opdrachtgevers, opdrachtnemers en advies- en ingenieursbureaus, die intrinsiek gemotiveerd waren om bouwteams een stap verder te brengen. Vlak voor corona konden we één keer bij elkaar komen. Daarna lieten de maatregelen dat niet meer toe. Met een onafhankelijk voorzitter en aan de hand van 7 basisvragen zijn we gestart. Samen hebben we een transparante omgeving gecreëerd om de verschillende perspectieven en inzichten te delen. Op het congres Gamechangers in de Bouw & Infra in oktober 2020 hebben we ons als werkgroep voorgesteld en doel en gewenst resultaat kenbaar gemaakt.

Bouwteams als organisatievorm binnen de infrasector een stap verder brengen voor succesvolle projecten en bouwopgave in Nederland met als resultaat een handreiking Bouwteams voor projecten voor en geschreven door marktpartijen en opdrachtgevers.

Hierna volgden vele teams- en zoom-meetings, kampvuorgesprekken, webinars, concept versies, verruimende blikken, inzichten en aanvullingen met elkaar en collega's uit de infrasector. Het afgelopen jaar deelden we lief en leed met elkaar want er gebeurde meer dan alleen bouwteam-inhoud.

Gedurende het afgelopen jaar hebben we als werkgroep niet alleen geschreven, maar ook op verschillende manieren verbinding gezocht. Daar is actief op gereageerd!

- LinkedIn pagina >380 volgers
- Webinar > 175 bezoekers
- Congres 2020 en 2021 met >200 bezoekers
- Aantal downloads conceptpaper 95%-versie ≈ 1500x

Na het lezen van deze handreiking heb je een goed beeld van wat een bouwteam precies is en wat de projectfasen en processen zijn die je moet doorlopen. Je krijgt antwoorden op vragen zoals "waarom een bouwteam?", "hoe een bouwteam?" en "hoe werk je samen?". Verder bieden we je concrete voorbeelden en tips en trucs. Deze handreiking is geen blauwdruk maar geeft vooral inspiratie om het bouwteamproject op jouw eigen manier te laten slagen.

De keuze voor een bouwteam biedt een solide basis voor complexe bouwprojecten om risico's beter te beheersen, en zorgt voor gelijkwaardigheid en wederzijds respect tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. En juist dat is een prachtig perspectief voor energieke en succesvolle samenwerking. Het succes van een bouwteam hangt af van de praktische invulling door de mensen en organisaties die eraan deelnemen.

Dank aan de klankbordgroep voor het geven van een verruimende blik, gesprekken en inzicht bij het opstellen van de handreiking. Veel dank en waardering voor iedereen die op de achtergrond heeft meegelezen, ervaringen en kennis heeft gedeeld, deelnam aan webinars en aanvullingen gaf op het conceptpaper. Veel dank ook voor collega's en organisaties die ons achter de schermen de vrijheid hebben gegeven om aan deze handreiking te werken.

Deze handreiking neemt je mee en geeft inzicht in hoe je met bouwteamprojecten om kan gaan. want jullie handeling brengt verandering!

Bezoek voor meer informatie onze website: www.handreikingbouwteams.nl.

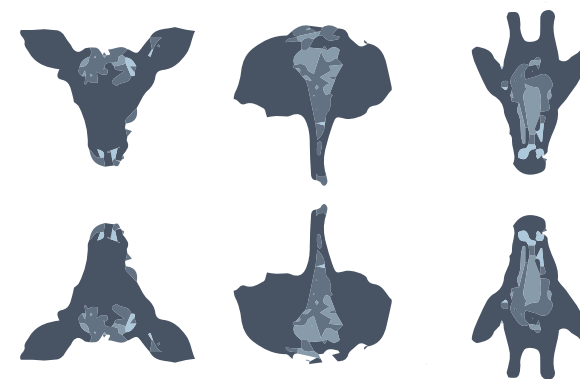
LEESWIJZER



Het maakt niet uit of je nu in een bepaalde fase instapt of aan het begin van een afweging staat. Deze handreiking kan in zijn geheel of per projectfase (hoofdstuk) gelezen worden. De handreiking geeft een toelichting op wat een bouwteam precies inhoudt en beschrijft per fase de inrichtingsmogelijkheden voor proces en structuur. Verder gaan we inhoudelijk in op hoe je grip houdt op je bouwteamproject. Gebruik deze handreiking als inspiratie om de juiste route te bepalen voor jou eigen bouwteam.

Hoofdstukken / projectfases / perspectieven

De hoofdstukken van de handreiking volgen de fases die een project doorloopt: afweging (H1), aanbesteding (H2), bouwteam (H3) en realisatie (H4). Elk hoofdstuk begint met een prikkelende stelling of vraag waar we vervolgens verder op ingaan vanuit het perspectief van zowel opdrachtgever als opdrachtnemer.



Figuur 1: Wat is jouw perspectief?

Per hoofdstuk geven we antwoord op de verschillende vraagstukken die spelen tijdens elke fase. Het initiatief en de contractuele onderlegger verschillen per fase. Zo ligt het initiatief in de afwegingsfase vooral bij opdrachtgever en in de realisatiefase meer bij opdrachtnemer. De contractuele onderlegger in de bouwteamfase kan de DNR (De Nieuwe Regeling) zijn en in de realisatiefase UAV (Uniforme Administratieve Voorwaarden) of UAVgc (geïntegreerde contracten). Ter afsluiting van de handreiking geven we een blik op de toekomst voor de toekomst van bouwteams.

Trechtermodel als rode draad voor projectbeheersing

Het trechtermodel is de rode draad bij het doorlopen van de projectfasen. Als bij de start in de afwegingsfase wordt gekozen voor een bouwteam, is daarna het doel om onzekerheden in het project te verkleinen. Het trechtermodel bewaakt met faseovergangen de voortgang van processen en samenwerking en de producten ontwerp, begroting, risico's en planning. Het doel van het bouwteam is om met zo min mogelijk risico en op beheerste wijze de realisatie te starten. Als project ontwikkel je samen de samenwerkingsprincipes die voor jullie het beste passen.

Voorbeelden en tips en trucs

Ter inspiratie delen we onze ervaringen uit gerealiseerde of nog lopende bouwteamprojecten. Bijvoorbeeld over belangenafwegingen in projecten of omgaan met 'gedoe'. Per hoofdstuk geven we tips en trucs die je per projectfase kan toepassen.

Wegwijs in bouwteam-informatie

Er is al heel veel goede informatie beschikbaar over bouwteams. Daarom verwijzen we regelmatig naar richtlijnen en andere handreikingen die gedetailleerd ingaan op specifieke onderdelen. De bijlage 'mindmaps' geeft per fase een handig overzicht van literatuur, vraagstukken en tips en trucs. Achterin de handreiking hebben we een bronnenlijst opgenomen.

Open voor dialoog

Aanvullend op onze digitale bijeenkomsten en het breed gedeelde conceptdocument blijven we de dialoog over het samenwerken in bouwteams aanmoedigen. Mis je iets of heb je vragen? Neem dan contact op met de werkgroep via info@handreikingbouwteams.nl.

1

AFWEGING 'HOEZO EEN BOUWTEAM?

§1.1. Wat is een bouwteam?

Het bouwteam is in Nederland ontstaan in een periode van wederopbouw en woningnood. Het doel van deze manier van samenwerken was het verminderen van de voorbereidingstijd, het beheersen van technische en organisatorische raakvlakken en het zorgen voor continuïteit van productie in het bouwproces. Hierna is de bouwcultuur veranderd en is het bouwteam met name in de infra naar de achtergrond geraakt. Vanwege gezamenlijke bouwopgave-uitdagingen, het zoeken naar samenwerking en de uitbreiding van mogelijk toe te passen bouwvormen, is de afgelopen jaren geïnvesteerd in het herontdekken van en het zoeken naar samenwerkingsvormen voor bouwteam. Tegenwoordig worden bouwteams toegepast in verschillende projecten door gemeenten, provincies, andere overheden en private opdrachtgevers. Het werken in bouwteams neemt de laatste jaren flink toe en deze vorm van samenwerking krijgt ook in het buitenland steeds meer aandacht.



§1.1.1 Definities Bouwteam

Een eenduidige definitie van bouwteam is niet makkelijk te geven. De verschillende instanties en organisaties geven allemaal net een andere definitie of leggen het zwaartepunt op een andere plek. Er zijn wel kernwoorden die steeds terugkomen: samenwerken, teamwerk, integrale aanpak, projectgebonden, vroegtijdig betrekken specialismen/deskundigen, gedragen ontwerp en contract, gecoördineerd verband. Dat inspireerde de werkgroep tot de volgende definitie van bouwteam:

Een bouwteam is een samenwerkingsverband tussen opdrachtgever (OG) en opdrachtnemer (ON) voor bouwprojecten. Een opdrachtnemer wordt in een vroeg stadium als samenwerkingspartner betrokken. Deze partij neemt als samenwerkingspartner vanaf een bepaald projectstadium deel aan de ontwerpfase en/of voorbereidingsfase (bouwteamfase) van een project en brengt de benodigde complementerende deskundigheid in, bijvoorbeeld over maakbaarheid, ontwerp en realisatie en (uitvoering)kosten. Het doel van het bouwteam is om gezamenlijk te komen tot een optimaal en door alle betrokken partijen gedragen integraal ontwerp en overeenkomst voor de realisatiefase en realisatie.

§1.1.2 Bouwteamovereenkomsten - De juridische vormgeving

Er zijn drie verschillende bouwteamovereenkomsten die je kunt toepassen voor infrawerken. Bekende bouwteamovereenkomsten in de woning- en utiliteitsbouw laten we buiten beschouwing. De overeenkomsten zijn door verschillende organisaties geschreven en hebben elk een eigen rode draad. Verder zijn er door verschillende opdrachtgevers "persoonlijke" bouwteamovereenkomsten geschreven, meestal voor een specifiek bouwteamproject. Welke overeenkomst 'best for project' is, is afhankelijk van het project en het inzicht over in- en aanvullingen en wijzigingen van de opdrachtgever. Hierbij is het belangrijk om het perspectief van de opdrachtnemer mee te nemen. Het wordt jullie gezamenlijke bouwteamovereenkomst.

- | | |
|--|-------------------|
| • VGBouwmodel 1992 | Bouwend Nederland |
| • Modelovereenkomst Bouwteam DG 2020 | Duurzaam Gebouwd |
| • KBNL Model bouwteamovereenkomst 2021 | Bouwend Nederland |

In deze handreiking gaan we niet in op de verschillende overeenkomsten maar geven we de hoofdkenmerken weer van de twee laatst uitgekomen overeenkomsten.

Modelovereenkomst Bouwteam DG 2020 is opgesteld in de overtuiging dat er grote behoefte is aan een handzame, praktische set spelregels voor het werken in een bouwteam. Daarbij is aandacht geschonken aan taak- en rolverdeling maar ook – als juridische noviteit – aan eisen aan houding en gedrag om het aspect 'samenwerking' handen en voeten te geven. Daarnaast zijn er bepalingen opgenomen over duurzaamheid en constructieve veiligheid. Het model kan worden toegepast in een breed scala aan projecten in de bouwsector, maar heeft voor ieder project nog wel uitwerking. Het model is niet paritair opgesteld, maar er is – na publicatie van een consultatiedocument in mei 2019 – ruimte gegeven voor reacties en opmerkingen.





Koninklijk Bouwend Nederland model bouwteamovereenkomst 2021 is een aanpassing/ modernisering van het model VG1992. De rode draad is “toegevoegde waarde geven vanuit ON en eerlijke en consistente verdeling van taken/ verantwoordelijkheden en risico’s”. Het model kan op kleine en grote projecten worden toegepast. Door de modernisering is het een uitgebreide overeenkomst geworden die door iedereen gebruikt kan worden. Voor het gebruik zijn er keuzeopties opgenomen en is het advies gegeven om geen veranderingen aan te brengen. De overeenkomst is opgesteld door de juridisch specialisten van Bouwend Nederland.

Enkele basisverschillen tussen de DG2020 en KBNL2021:

- De DG2020 geeft meer tekstuele toelichting en invulling van het bouwproces, de KBNL2021 is compacter.
- In de DG2020 wordt een artikel geheel gewijd aan samenwerking in het bouwteam terwijl de KBNL2021 wel ingaat op rol- en taakverdeling maar niet specifiek op houding en gedrag.
- Voor de prijsvorming is in beide modellen ruimte voor onderhandelingen en in de DG2020 ook voor aspecten die van invloed zijn op de prijs zoals risico’s en aansprakelijkheden.
- Voor gunning geeft de KBNL2021 aan dat indien de prijsaanbieding past binnen het taakstellend budget de aannemingsovereenkomst tot stand komt en ruimte is voor onderhandeling om alsnog overeenstemming te bereiken. In de DG2020 is het in principe aan de opdrachtgever om de aanbieding wel of niet te aanvaarden. Beide overeenkomsten beschrijven een prijsoverleg/ contractvormingsprocedure (onderhandelingsstraject) indien er niet direct overeenstemming wordt bereikt.

In hoofdstuk 2 gaan we verder in op wat je opneemt in een bouwteamovereenkomst en welke aandachtspunten er zijn. Hieronder een aantal van de belangrijkste onderwerpen:

- Doel van het bouwteam
- Samenstelling en samenwerking
- Verplichtingen opdrachtgever, opdrachtnemer en deelnemers
- Rollen, taken, verantwoordelijkheden, producten (wie doet wat en wat is er?)
- Besluitvorming en trekker van de bouwteam-/ontwerpfase
- Aansprakelijkheid tijdens de Bouwteamfase
- Prijsvorming en gunning realisatie
- Vergoeding
- Geschillen, eigendomsrechten en geheimhouding

In paragraaf 2.2.2. gaan we in op wat belangrijk is bij het invullen van een bouwteamovereenkomst en met welke perspectieven en belangen je hierbij rekening moet houden. Wat verwacht je van elkaar en waarom?

§1.1.3 Wat is een 2-fasen-aanpak?

Hieronder nemen we je graag wat uitgebreider mee in het verschil tussen een 2-fasen-aanpak en bouwteam omdat dit impact heeft op de procesinrichting, samenwerking en het perspectief van een bouwteam.

Een bouwteam is een 2-fasen-aanpak waarbij opdrachtgever en opdrachtnemer samen in de bouwteamfase een gedragen ontwerp maken, risico’s beheersen en een reële prijs vaststellen (fase 1) om daarna op beheerste wijze de realisatiefase te doorlopen (fase 2). Door intensief samen te werken ontstaat er een situatie waarin de kennis en expertise van de opdrachtnemer optimaal gebruikt kan worden en de opdrachtgever volledig betrokken is bij het ontwerpproces. Er wordt ruimte gemaakt om gezamenlijk oplossingen en ideeën te bespreken en er is openheid en transparantie over beheersing van de begroting en risico’s.

Bij complexe infraprojecten kan het lastig zijn om al in de aanbestedingsfase een vaste prijs te bepalen. Omgevingsfactoren, technische risico’s en het toepassen van gewenste innovaties brengen onzekerheden met zich mee. Als risico’s optreden die niet in de prijs zijn opgenomen, kan de samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer onder druk komen te staan.

Bij het aanbesteden via de 2-fasen-aanpak wordt in 1 aanbesteding de ontwerpfase (1e fase) en de realisatiefase (2e fase) aanbesteed waarbij tussen de 1e en 2e fase de prijs (en/of contract) definitief wordt afgesproken. Een 2-fasen-aanpak kan zo ook worden toegepast voor raamovereenkomsten en gebieds- of onderhoudscontracten.

Onderlegger

Voor de 1e fase kan gekozen worden om deze onder de DNR, UAVgc (gc-geïntegreerd contract) of Algemene inkoopvoorwaarden van de opdrachtgever te laten vallen. De keuze hierin verschilt per opdrachtgever, waarbij het advies is om hierover met marktpartijen van gedachten te wisselen en op basis daarvan besluiten te nemen.

In de ontwerpfase (1e fase) heeft de opdrachtnemer de leiding, doet het ontwerpwerk en is daarvoor ook aansprakelijk (grondslag UAVgc). Besluiten over afwegingen en keuzes liggen bij de opdrachtnemer die de opdrachtgever daarbij betreft. De opdrachtgever geeft wel input voor het ontwerp, maar die inbreng is in de meeste gevallen beperkt

Bouwteamovereenkomst

Bij het aanbesteden van een bouwteam wordt voor de 1e fase een bouwteamovereenkomst getekend waarna onder de DNR of algemene inkoopvoorwaarden opdrachtgever en opdrachtnemer intensief samen om tot een gedragen ontwerp/contract(UAV of UAVgc)/risicoverdeling/bouwsom te komen. Als beide partijen het hierover eens zijn, wordt de 2e fase gegund.

Bij een bouwteam wordt daarbij door opdrachtgever en opdrachtnemer in de eerste fase intensief samengewerkt op basis van een bouwteamovereenkomst en neemt de opdrachtgever het voortouw. Er is sprake van één team van gelijkwaardige ontwerppartners, met in meerdere of mindere mate gedeelde verantwoordelijkheden.

UAVgc

Keuze voor UAVgc voor 1e en 2e fase. Hierbij wordt de basisovereenkomst ondertekend met tot een te kiezen detailniveau gevulde Vraagspecificaties Eisen (VSE) en Proces (VSP) en informatie (annex). De Opdrachtnemer neemt daarna



het voortouw tijdens de 1e en 2e fase met een uitgestelde definitieve gunning voor de 2e fase. Bij aanbesteding is er dus een UAVgc-contract en gelden de hierbij horende verantwoordelijkheden en aansprakelijkheden. Pas als de gezamenlijke ontwerpfasen succesvol is afgerond en beide partijen het eens zijn, wordt er een overeenkomst gesloten voor de realisatiefase – of wordt er afgezien van een verdere samenwerking.

De vormen en mate van samenwerking, verantwoordelijkheden en aansprakelijkheden verschillen dus van een bouwteam.

De laatste jaren passen gemeenten, provincies, waterschappen, andere overheden en particuliere opdrachtgevers steeds vaker bouwteams toe om risico's in de realisatiefase beter te beheersen en samenwerking te bevorderen.

Al met al is er nog geen vastomlijnde eenduidige vorm binnen de infrasector, en is de invulling, het gebruik en de toepassing van bouwteam en 2-fasen-aanpak nog in beweging.

- *Lees meer over het DOEN-gedachtegoed en samenwerking in infra-projecten op: www.doen.nu*
- *De website www.ibr.nl geeft “Een korte-introductie-twee-fasen-proces” en bijbehorende links met juridisch overpeinzingen zoals “Herbezinning op het bouwcontractenrecht”.*
- *Lees meer over het aanbesteden van 2-fasen-contracten in de ‘Handreiking aanbesteden van twee fasen contracten’ van het CROW.*

§1.2 HOE WERKT EEN BOUWTEAM?

In elk project en bijbehorende organisatie- en contractvorm is samenwerking tussen de betrokken partijen belangrijk voor een succesvol resultaat. Hierbij is er een verschil tussen een goede relatie en goede samenwerking, zie paragraaf 1.4.

- Samenwerking Rode draad
- Proces, structuur, doorloop
- Startmoment kiezen
- Trechtermodel en faseovergangen

Samenwerken is een vorm van organiseren en is de rode draad bij bouwteams. Een bouwteam kan op verschillende manieren worden vormgegeven en toegepast en kan op verschillende momenten gestart worden. Als je kiest voor een bouwteam dan kies je er bewust voor om bij een bepaalde opgave in meer of mindere mate met elkaar samen te werken. Hieronder beschrijven we op hoofdlijnen de samenwerking als rode draad, het proces, de fases (overgangen), startmoment, structuur en doorloop van een ‘standaard’ bouwteamproject.

Samenwerking Rode draad

In een bouwteam heb je elkaar nodig om een bepaalde opgave tot een succesvol resultaat te brengen. Hierbij zijn er verschillende belangen en verwachtingen en verschuiven de leidende rol en verantwoordelijkheid in de loop van het project.

Essentieel hierbij is dat je blijft samenwerken met oog voor elkaars belangen totdat je het gewenste resultaat hebt bereikt. Pas dan kun je spreken van een succesvol resultaat. Wat samenwerken betekent in een bouwteam komt terug in paragraaf 1.4.

Proces, structuur, doorloop

Voor een opdrachtgever begint een project meestal met een interne initiatief- en definitiefase. In deze fase wordt een project vormgegeven en wordt gesproken over noodzaak, doelmatigheid, rechtmatigheid, projectdoelstellingen en gewenst resultaat. Dit kan meerdere jaren duren. In deze fase ontstaan al veel verwachtingen en belangen bij opdrachtgever en in het geformeerde projectteam. Om beeld en inzicht te krijgen bij een project worden vaak onderzoeken, rapporten, ontwerpen en ramingen gemaakt, en verwachtingen met de eigen en andere organisaties (politiek en/of ambtelijk opdrachtgevers) afgestemd.

Op een bepaald moment (dat meestal door planning wordt ingegeven), als de bepalende projectonderdelen duidelijk en stabiel zijn uitgewerkt, gaat men nadenken over de wijze van inkopen. Opdrachtgevers in de infra zijn voornamelijk afhankelijk van marktpartijen voor de realisatie/uitvoering van werken/projecten. In de afwegingsfase wordt het project verder voorbereid en nader gedefinieerd en beantwoord je de vraag “Waarom een bouwteam?” (zie paragraaf 1.3). In de afwegingsfase moet een opdrachtgever meerdere vragen beantwoorden, zoals waarom welk type contractvorm, aanbestedingsprocedure, maken we wel of geen gebruik van bestaande raamovereenkomsten voor leveringen van materialen en/of diensten, welk beleid passen we toe, en meer.

Het kan je als opdrachtgever helpen om via een marktconsultatie vragen te stellen en input op te halen bij marktpartijen over de te maken keuze/afweging waarvoor je als opdrachtgever staat.

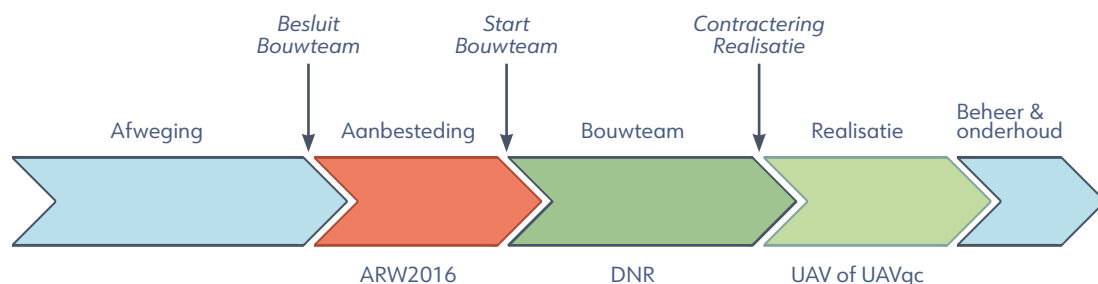
Houd de marktconsultatie niet in een open setting waarin alle marktpartijen kunnen horen en/of zien wie wat vertelt. Het hanteren van een gesloten of open setting heeft een bepaald effect. In een open setting zijn de marktpartijen concurrenten van elkaar en is het logisch om te luisteren en de kaarten nog even voor de borst te houden.

Nadat je als opdrachtgever besloten hebt om een bouwteam toe te passen, worden aanbestedingsdocumenten (leidraden en concept-bouwteamovereenkomst) opgesteld. Op basis van deze documenten vindt de aanbesteding plaats voor de gezamenlijke bouwteamfase, met de intentie om een realisatie- of aannemingsovereenkomst aan te gaan. Het doel van deze fase is om een samenwerkingspartner te kiezen die zowel de benodigde aanvullende specialistische (technische) kennis, de ervaring en uitvoeringsexpertise heeft, als de benodigde (samenwerkings)competenties bezit om aan het bouwteam deel te nemen. Deze samenwerkingsvaardigheden en -competenties zijn van belang om de (project)doelen te bereiken. In hoofdstuk 2 gaan we in op de aanbesteding van een bouwteam.



Na het ondertekenen van de bouwteamovereenkomst begint de gezamenlijke bouwteamfase, waarin het project nader wordt voorbereid. In de gezamenlijke bouwteamfase werk je toe naar een gezamenlijk opgestelde overeenkomst met producten voor de realisatie, zoals een ontwerp, realisatiewijze, risicoverdeling, engineering, prijs, planning, samenwerkingsplan en meer. De bouwteamfase wordt afgesloten met een definitieve realisatie- of aannemingsovereenkomst. De geselecteerde samenwerkingspartner heeft daarbij als eerste en vooralsnog als enige de mogelijkheid om een aanbieding te doen.

Na overeenstemming over de realisatieovereenkomst vangt de realisatiefase aan met de daarbij behorende juridische voorwaarden (UAV dan wel UAVgc).



Figuur 2: Bouwteam "proces".

Startmoment kiezen

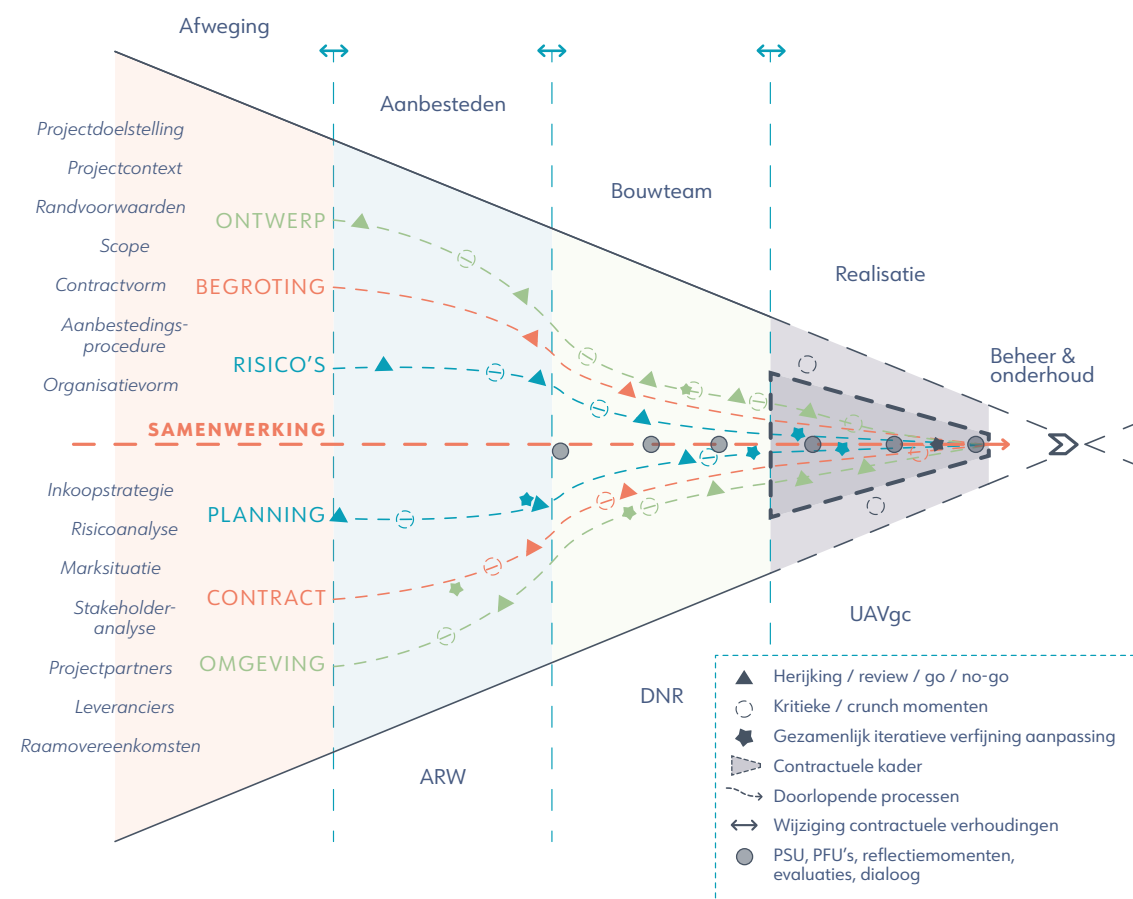
Afhankelijk van de bouwteamopgave - wat wil je samen bouwteams - bepaal je het startmoment van de bouwteamfase. Dit kan heel vroeg in het projectproces zijn, op basis van een schetsontwerp, PvE, globale scope en projectdoelstelling. Het voordeel hiervan is dat je samen het ontwerp- en voorbereidingsproces doorloopt (wat flexibiliteit en zekerheid biedt) en aan het begin specifieke benodigde ervaring en deskundigheid betreft en gezamenlijke verantwoordelijkheid creëert [zie verder paragraaf 1.3].

Je zou kunnen zeggen dat je een bouwteam altijd zo vroeg mogelijk moet starten, maar er zijn ook voorbeelden bekend waarbij een bouwteam op basis van een definitief UAV/RAW-bestek wordt gestart. In dat geval weet je als opdrachtgever exact wat je wilt (resultaat) maar nog niet hoe dit uit te voeren (tijdelijke uitvoeringssituatie), bijvoorbeeld als er veel grote belangen zijn voor een opdrachtgever, zoals uitvoering op een postzegel, waarbij de omgeving bereikbaar en leefbaar moet blijven, of als je niet precies weet wat er in de ondergrond zit. Dit kan betekenen dat je geen vaste aanbieding wilt waar je beide aan vast zit. Maar dat je samen met een marktpartij op basis van een UAV/RAW (bestek en tekeningen) van de opdrachtgever wilt uitzoeken en uitwerken (bouwteams) wat de beste uitvoeringswijze en/of -methode is. Het bouwteam start dan laat in een projectproces.

Trechtermodel en faseovergangen

De juridisch grondslag en wie 'in the lead' is, verschuift bij de faseovergangen. Dit is een 'hard' moment bij het ondertekenen van de bouwteamoverkomst (DNR) en het gunnen van de realisatieovereenkomst (UAV/UAVgc). De faseovergangen kunnen veranderingen in de samenwerking en het onderling gedrag teweegbrengen. Rollen, taken en verantwoordelijkheden veranderen - zo is in de bouwteamfase mogelijk de opdrachtgever meer in the lead en in de realisatiefase onder UAVgc de opdrachtnemer. Het trechtermodel laat zien hoe de hoofdthema's (kwaliteit, tijd, geld) steeds verder convergeren naarmate het werk zijn voltooiing nadert. Van veel bewegingsruimte en onzekerheid naar weinig bewegingsruimte maar steeds meer zekerheid. Het trechtermodel vormt de rode draad bij de beheersing van projectfasen.

Voor een faseovergang bespreek je specifiek wat er waarom en voor wie verandert in rol, taken en verantwoordelijkheden, en hoe je hiermee omgaat in de volgende fase.



Figuur 3: Methode van trechteren met tussenproducten, gatereviews en poortwachters.



Het trechtermodel is de rode draad bij het doorlopen van de projectfasen en komt aan de orde in H1 t/m H4. Als bij de start in de afwegingsfase wordt gekozen voor een bouwteam is daarna het doel om onzekerheden in het project te verkleinen. Het trechtermodel bewaakt met faseovergangen, gatereviews en poortwachters de voortgang van processen, de samenwerking en de producten ontwerp, begroting, risico's en planning. Het doel van het bouwteam is om met acceptabele (minimale) risico's en op beheerste wijze de realisatiefase te starten.

§1.3 WAAROM EEN BOUWTEAM?

In artikelen, vaktijdschriften, online webinars en berichten op media lees en hoor je over bouwteams en dat hiervoor gekozen wordt. Het is fantastisch. Bouwteams kunnen daardoor ervaren worden als een hype: bouwteams als oplossing voor allerlei knelpunten van zowel opdrachtgevers als marktpartijen. Dit komt voort uit de grote behoefte bij zowel opdrachtgevers als marktpartijen om samen met één of meerdere contractpartners te zoeken naar een oplossing voor een opgave, om samen te ontwerpen, voor te bereiden en realiseren. Maar is een bouwteam wel altijd de oplossing?

Waarom is samenwerking (gezamenlijke aanpak) zo relevant in bouwteams (in vergelijking met andere organisatievormen)?

Een bouwteam kun je als samenwerkingsvorm voor meerdere type projecten en momenten in een projectfase starten. Het belangrijkste hierbij is dat je, in tegenstelling tot andere organisatievormen, samen met een marktpartij een product en/of aanpak bedenkt en uitwerkt (inclusief aanbidding/prijs), die daarna door diezelfde marktpartij wordt gerealiseerd. Traditioneel besteed je als opdrachtgever een werk aan op basis van leidraden en een contract (UAV of UAVgc) en doet een marktpartij een aanbidding die onderdeel wordt van het contract.

Ofwel, als opdrachtgever heb je op een bepaald moment in een projectfasering de kennis, ervaring en uitvoering van een marktpartij nodig omdat je die zelf niet hebt en/of omdat de risico's niet in te schatten of af te prijzen zijn en/of omdat er grote belangen voor een opdrachtgever aan vast zitten. Als die kennis en ervaring sterk bepalend is voor het (succesvol) behalen van je projectdoel of eindresultaat, dan kan een bouwteam een grote meerwaarde zijn voor opdrachtgever en opdrachtnemer.

Waarin verschilt de bouwteam-aanpak ten opzichte van het uitvragen op basis van een contract met ontwerp, eisen, voorwaarden, risico's, mijlpalen et cetera?

Hierbij heb je als opdrachtgever gedurende het projectverloop naar jouw beste weten en kunnen een contract uitgewerkt met kaders voor een resultaat dat de projectdoelstellingen realiseert. In het contract schrijf je daarbij in meerdere of mindere mate vrijheden (en onzekerheden) voor over ontwerp, eisen, voorwaarden, risico's, mijlpalen, informatie et cetera. Op basis hiervan en de aanbestedingsleidraad vraag je marktpartijen een vaste aanbidding (beste prijs-kwaliteitsverhouding BPKV) te doen die onderdeel wordt van het contract. Hiermee

moet een aannemer in meerdere of mindere mate in de toekomst kijken, risico's inschatten en met alles rekening houden tijdens de realisatiefase. In vergelijking met de voorbereidingstijd van een opdrachtgever moeten marktpartijen in een soms relatief korte periode (aanbestedingsfase) het project (scope, planning, risico's, context et cetera) en vraag doorgronden. Gezien de risico's en beperkingen zie je in aanbiddingen van marktpartijen daarom wel eens teksten terugkomen die op meerdere manieren te interpreteren of uit te leggen zijn. Hiermee houdt een marktpartij een slag om de arm, want hij heeft geen glazen bol.

De grote meerwaarde van bouwteams is dat je vanaf een bepaald moment in de projectfasering een marktpartij laat aansluiten om samen ontwerp, eisen, voorwaarden, risico's, mijlpalen, uitvoeringsfasering, kosten, planning et cetera uit te werken. Op die manier neem je veel onzekerheden voor opdrachtgever en opdrachtnemer weg en krijgen beide in hoge mate dezelfde verwachtingen over het verdere verloop en ontstaat er meer gedeelde verantwoordelijkheid.

Een bouwteam kan juist dé mogelijkheid zijn om het risico te voorkomen dat we als opdrachtgever en opdrachtnemer met een verkapt laagste-prijsinschrijving aan de gang gaan waarin allerlei risico's voor een opdrachtnemer niet ingeprijsd zijn en pas na gunning aan de oppervlakte komen.

§1.3.1 Project Perspectief “best for project”

Vanuit het perspectief van de opdrachtgever bekijken we de vraag “Waarom een bouwteam?”. In hoofdstuk 2 bekijken we vanuit het perspectief van de opdrachtnemer de vraag “Waarom schrijf je als opdrachtnemer in op een bouwteam of juist niet?”.

Als opdrachtgever bekijk je bij afweging wat “best for project” is. Wat voegt een bouwteam toe aan het halen van het projectresultaat en de projectdoelstellingen?, met als mogelijk motto: “alleen ga je sneller maar samen kom je verder”.

Voor een project maak je op een bepaald moment de afweging hoe je het project op de markt zet. Wat wordt onze inkoopstrategie en hoe bepalen we deze? Hierbij staat een aantal vragen centraal die meestal worden samengevat in een inkoopstrategie of inkoopplan met vervolgstappen.

§1.3.2 Centrale vragen en aandachtspunten

Er zijn diverse modellen en hulpmiddelen beschikbaar die je kunt gebruiken om invalshoeken en aspecten af te wegen en keuzes te maken voor het inkopen/aanbesteden van ‘bouwopdrachten’. In deze paragraaf gaan we kort in op de centrale vragen en specifiek op de aandachtspunten bij het afwegen van de vraag: “Waarom een bouwteam?”.

Een voorbeeld waar breed wordt ingegaan op alle verschillende aspecten van afwegen en aanbesteden is de ‘Leidraad Aanbesteden’ uit 2009. Hierin komen bouworganisatievorm, aanbestedingsproces, juridische randvoorwaarden, keuzemogelijkheden et cetera aan de orde. Hoewel deze Leidraad uit 2009 stamt, vormt hij een relevant overzicht voor de huidige praktijk. Een meer recent voorbeeld is de “Handreiking gefaseerd aanbesteden - Beter aanbesteden” uit 2019.



Het bouwteam is ideaal om gezamenlijk een uitvoerbaar en betaalbaar ontwerp te maken, waarbij risico's zo breed mogelijk geïnventariseerd en beheerst zijn. Het biedt grote voordelen voor zowel opdrachtgevers als opdrachtnemers en is niet voor niets zo populair in de markt. Maar dit neemt niet weg dat ook conventionele contracten als bestek of geïntegreerde contracten hun waarde hebben. Het bouwteam is geen wondermiddel. Ook in conventionele contracten, zoals bestek en D&C, is het mogelijk en zelfs nodig dat contractpartijen samenwerken. Daar heb je niet altijd een bouwteam voor nodig. En de keuze voor een bouwteam betekent niet per definitie dat een opgave succesvol wordt afgerond en de projectdoelstellingen worden bereikt.

Enkele centrale vragen die de opdrachtgever bij de afweging voor zichzelf moet beantwoorden:

- Wat is de projectambitie, -opgave, wat is de behoefte en welke kennis en expertise heb ik daarbij nodig?
- Welke partij kan hier het beste bij helpen (opdrachtnemer, adviesbureau, beide)?
- Vraagt dit om een gezamenlijke aanpak, of kan ik de (ontwerp)opgave bij één (type) marktpartij neerleggen? (Hoe wil ik samenwerken?)

Een projectopgave laat zich beschrijven door het opsommen en toelichten van projectdoelstellingen en beoogde resultaten, aangevuld met (top-)risico's en randvoorwaarden voor budget en tijd. Bijvoorbeeld 'het voor 31 december aanleggen van een weg van A naar B, zodat deze 12 jaar onderhoudsvrij is'. Deze aspecten vormen de basis voor het definiëren van de projectopgave.

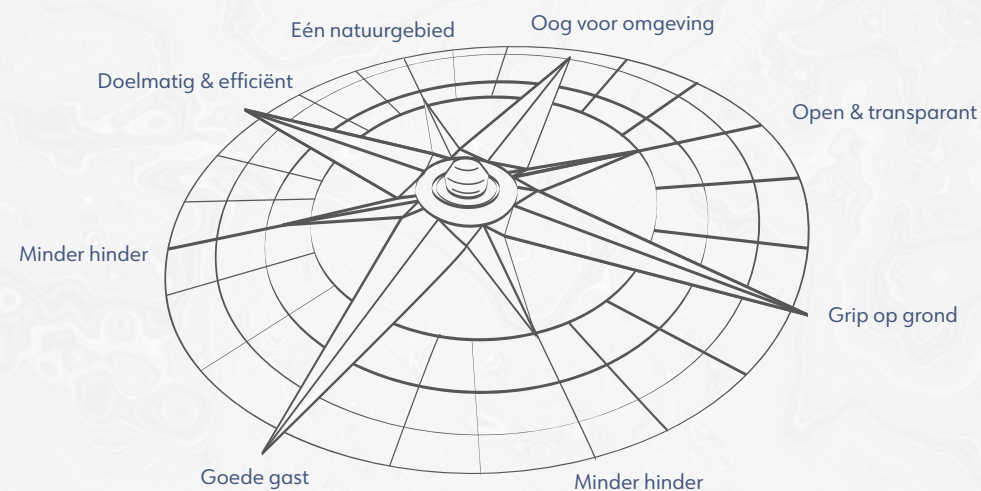
Vragen die je jezelf hierbij kunt stellen zijn:

- Wat zijn onze projectambities en waarom?
- Wat moet het projectresultaat toevoegen/oplossen?
- Wat moet functioneel klaar zijn als het project af is en welke prestatie moet dat leveren?
- Wat zijn de randvoorwaarden in tijd, geld, hinder, innovatie- en duurzaamheidsambities?
- Wat is de toegevoegde waarde van samenwerking met de opdrachtnemer in de definitiefase, ontwerpfase of mogelijk zelfs daarna?
- Wat zijn de functionele eisen aan een samenwerking en wat zijn de organisatorische en contractuele randvoorwaarden?
- Vraagt de opgave om een gezamenlijke aanpak of kan de (ontwerp)opgave bij één (type) marktpartij worden neergelegd?
- Waarom en hoe wil je samenwerken?

Vanuit de organisatie van de opdrachtgever spelen hiernaast ook andere aspecten mee. Welke intenties zijn er voor de opdrachtgever met dit project? Wat is de missie, visie en cultuur van een opdrachtgever en hoe draagt de projectopgave daaraan bij? De ambities, wensen, verwachtingen én de bedenkingen en risico's moeten benoemd worden en een plek krijgen. Vaak wordt hier in de projectbeschrijving wel richting aan gegeven, maar blijven ze abstract. Wat wil je als opdrachtgever met dit project echt bereiken? Wat zijn nu die duurzaamheidsambities concreet? Waar dromen we van? Beschrijf het, maak het concreet! Bedenk bij het uitwerken ook wat de kritische succesfactoren zijn voor de projectopgave.

Project Kompas – “project- en contractambities”

Een projectkompas kan helpen de projectopgave te beschrijven en daarmee een afweging te maken. Een ideaalbeeld, opgetekend door de opdrachtgever, dat beschrijft naar welke stip op de horizon wordt gestreefd. Een projectkompas helpt zo om naast het contractuele kader een beeld te schetsen van waar de opdrachtgever samen met de opdrachtnemer wil staan aan het einde van het project en welke aspecten het succes van het project bepalen. Het projectkompas kan worden vormgegeven in platte tekst, maar wees creatief en gebruik bijvoorbeeld foto's of een video. Verplaats je in de situatie dat het werk is opgeleverd en we aan de hand van de volgende onderwerpen terugkijken op een geslaagd project.



Figuur 4: Een projectkompas.

Projectvoorbeeld / verhaal.

Het is juli 2023. Een grote groep mensen kijkt uit over het projectgebied. Het projectgebied dat zij al zo lang kennen, maar dat in enkele jaren ook zo veranderd is. De bewoners van de nabijgelegen dorpen hadden eerst nog wel wat twijfels. Waarom moesten ze nou aan hun omgeving gaan morrelen, terwijl het al mooi was zoals het was?

Het proces is hen meegevallen. Er werd gewerkt, zeker, en soms zag het er even meer uit als een bouwput dan als een natuurgebied. Maar nu lijken het bijna rijstvelden; licht glooiend veen, opgedeeld in compartimenten die bijeen gehouden worden door dammetjes die zo robuust ogen dat zij ongetwijfeld de tand des tijds kunnen doorstaan. De dammen en compartimenten zijn gebouwd om weersextremen aan te kunnen, zowel de zeer natte als de zeer droge perioden. Het bouwteam van opdrachtgever en opdrachtnemer heeft goed meegedacht met de bewoners wanneer zij hun zorgen uitten. Ze hebben geprobeerd echte oplossingen te creëren wanneer een probleem werd voorzien. De opdrachtnemer ging heel zorgvuldig te werk, en stond altijd open voor vragen. Ondanks de grote hoeveelheden grondverzet binnen en buiten het gebied werden de werkzaamheden



zo zorgvuldig uitgevoerd dat er geen klachten uit de omgeving zijn ontvangen. Ook de verkeersveiligheid kwam niet in het gedrang.

De opdrachtnemer zelf kijkt ook tevreden om zich heen. Het project vereiste een heel betrokken en innovatieve manier van werken, en er moest voortdurend rekening worden gehouden met verschillende belangen. Samen met de opdrachtgever is veel kennis opgehaald bij diverse (inter)nationale projecten en dat is ook een meerwaarde gebleken voor het resultaat. De balans tussen innoveren en een betrouwbare en duurzame inrichting vroeg veel inzicht en gedegenheid. Gedurende het project bleven de opdrachtgever en hijzelf bijleren en die nieuwe kennis zetten zij direct in voor de vervolgfases. Het kwetsbare gebied moest ontzien worden, maar tegelijkertijd waren er soms best ingrijpende werkzaamheden nodig. Het materiaal moest voorzichtig naar de goede plekken gaan. Ook de beheerders zijn tevreden over de wijze waarop de bestaande waarden van het gebied zoveel mogelijk zijn ontzien. Het gebruik van het gebied door bewoners en recreanten moest daarnaast zoveel mogelijk intact blijven. Het herstelde gebied biedt mooie kansen voor recreatie en de lokale economie.

Samen hebben de opdrachtgever en de opdrachtnemer het hele proces doorlopen in het bouwteam. Onder leiding van de opdrachtnemer kwamen ze tot een gezamenlijk definitief ontwerp, dat gericht was op zo haalbaar, betaalbaar, uitvoerbaar en beheerbaar mogelijk, en waarin eventuele mee koppel kansen geruisloos geïntegreerd konden worden. Het is gelukt om binnen het plafondbudget het volledige gebied te realiseren. Doordat 60% van het budget Europees publiek geld was, moest alles zorgvuldig worden aangepakt. Iedere keuze moest gedegen overwogen worden, waarbij kosten en risico's voortdurend werden afgestemd met de opdrachtgever. Bij iedere uitgave moest marktconformiteit worden bewaakt. De planning moest solide zijn. Alles bleek uiteindelijk zo goed doordacht dat in de realisatiefase geen verzoeken tot wijziging nodig zijn geweest. Het project kon zonder restpunten worden opgeleverd. Zelfs de buffer in de planning bleek niet nodig te zijn geweest, zodat de uitvoeringswerkzaamheden in het voorjaar van 2023 konden worden afgerond.

Inmiddels zijn al meerdere (inter)nationale professionele bezoekers langsgekomen in het gebied. Bezoekers die dit gebied in hun vizier kregen omdat de werkzaamheden onderdeel zijn van een subsidieprogramma. Ook opdrachtgevers en beheerders die geïnteresseerd bekeken hoe het gebied werd uitgevoerd en die noteerden wat ze in hun eigen gebieden konden gebruiken. Inmiddels is het gebied al in diverse internationale vakbladen besproken en wordt het als voorbeeld gebruikt. Recent kwamen zo'n 100 experts samen in een afsluitend symposium waarin alle opgedane kennis en ervaring werd gedeeld met natuurbeheerders, ambtenaren, wetenschappers, en belangenorganisaties uit heel Nederland en zelfs daarbuiten. De bij het symposium uitgedeelde Best Practice Manual leidde tot positieve reacties van de experts. De opdrachtgever en opdrachtnemer kijken met trots terug op het resultaat van ruim 3 jaar intensief en succesvol samenwerken.

Naast tekst over projectdoel, scope, context en opgave kun je tijdens de aanbesteding een projectkompas delen als opmaat voor de bouwteamfase. In de producten die je uitvraagt bij de aanbesteding (in de bouwteamovereenkomst) kun je vervolgens aangeven dat je samen in de bouwteamfase een samenwerkingshandvest of -plan gaat opstellen over hoe je de samenwerking vormgeeft. Zo beschrijf je bij de aanbesteding direct een verwachting en/of intentie voor de marktpartij over de bouwteamfase (**zie hoofdstuk 2**).

Een andere methode om de opgave en behoefte scherp te krijgen, is het schrijven van een 'storyline' een kort verhaal over wat het verwachtingsbeeld is in de tijdelijk situatie tijdens realisatie en/of het verwachtingsbeeld van de eindsituatie. Deze kun je weer gebruiken tijdens de aanbesteding om verwachtingen aan marktpartijen over te brengen.

Een andere pijler in het beschrijven van de projectopgave zijn de projectrisico's. Welke risico's spelen er in het project, hoe en door wie kunnen deze het beste worden beheerst? Hebben partijen elkaar nodig om tot beheersing te komen, of zijn de risico's prima door één contractpartij te beheersen? Het risicoprofiel is een belangrijk aspect in de keuze voor een contractvorm. Een duidelijke beschrijving van de projectscope is noodzakelijk, omdat het je dwingt na te denken over eventuele opties, additionele scope, meekoppelkansen et cetera. Het kan namelijk zo zijn dat je als opdrachtgever graag met de opdrachtnemer (die het gaat realiseren) wilt sparren over de exacte projectscope.

Een projectopgave kan klein of heel groot zijn. Ook bij een raamovereenkomst of in een programma kun je ervoor kiezen om bouwteam toe te passen. Het hangt af van wat nodig is voor jouw project.

Kennis/expertisebehoefte

Wanneer je als opdrachtgever een goed beeld hebt gekregen van de projectopgave is het de vraag of je binnen je eigen organisatie alle benodigde kennis/expertise en andere vereisten hebt om het project succesvol te realiseren. Kun je het allemaal zelf? Waar ligt de behoefte (belang) voor een opdrachtgever om samen te werken met een opdrachtnemer, wat zijn de kritische succesfactoren en hoe sluit dit aan bij een bouwteam (organisatievorm/samenwerkingsvorm)? Mogelijke kennis/expertisebehoefte om voor een bouwteam te kiezen zijn:

- (on)voorspelbaarheid uitvoering (maakbaarheid en planning)
- prijs(on)zekerheid
- invloed op keuzes
- (bepalende) procescomplexiteit
- integrale projectcomplexiteit (specialistische kennis en ervaring deels bij OG en ON)
- leer-, ontwikkelopgave (innovativiteit, circulair, duurzaamheid)
- optimaliseren ontwerp (iteratief en interactief)
- niet overdraagbare belangen van de omgeving (bereikbaarheid, leefbaarheid)

Een bouwteam biedt de mogelijkheid om met een aannemer, (essentiële) stakeholders en opdrachtgever op een iteratieve en interactieve wijze het ontwerp, uitvoeringsontwerp en -faseringen en eisen te ontwikkelen en te optimaliseren



(via een bouwteamovereenkomst). Het gezamenlijke resultaat aan het einde van de bouwteamfase is een aannemingsovereenkomst (UAV of UAVgc), waarover beide akkoord zijn op alle aspecten (tijd, geld, kwaliteit).

Contractvorm

Na de keuze voor een bouwteam als samenwerkingsvorm (organisatievorm) met in de bouwteamfase het juridisch kader DNR, is een tweede vraag: voor welke contractvorm (juridisch kader) kies je voor de realisatiefase? We gaan hier even voorbij aan het juridische vraagstuk over het wel of niet verplicht voorschrijven van de contractvorm UAV of UAVgc in de bouwteamovereenkomst.

Eigenlijk zijn er maar twee contractvormen, UAV (waaronder het RAW-bestek) of UAVgc (functioneel specificeren). In de bouw (woning/utiliteit) wordt STABU (standaardbestek burger- en utiliteitsbouw) gebruikt, wat de evenknie is van de UAV. Over de UAV en UAVgc en het toepassen is veel geschreven en bekend en daar gaan we inhoudelijk niet op in. De keuze voor UAV of UAVgc is van belang omdat het een effect heeft op de samenwerking (belangen, risicoverdeling, aansprakelijkheden, taken, rollen en dergelijke).

Als opdrachtgever moet je nadenken vanaf welk moment (afhankelijk van de projectopgave en behoefte) je het beste samenwerkzaamheden kunt uitwerken. Ofwel, wanneer (op basis waarvan) start je de bouwteamfase? Begin je in de

	Traditioneel samenwerkingsconcept			(Meerjaren) onderhouds-concept	Geïntegreerd samenwerkingsconcept	
Bouwfases	Regie	UAV / RAW	Bouwteam	Raamcontract	Design & Construct	Turnkey
Initiatief	Verantwoordelijkheid opdrachtgever					
Onderzoek						
Definitie						
Progr. van Eisen						
Voorlopig ontwerp						
Definitief ontwerp						
Uitvoeringsontwerp						
Werkvoorbereiding						
Uitvoering	Verantwoordelijkheid aannemer					
Onderhoud						
	Toepassingsgebied					
Kaders						
Aanbesteding	Aanbestedingsprocedure volgens vigerend aanbestedingsreglement/-richtlijn					
Uitvoering	UAV	UAV	UAV	UAVgc	UAVgc	

Figuur 5: 'De glijdende schaal: de aard van de opdrachten afgezet tegen juridische kaders.'

definitiefase of later pas bij het uitwerken van een uitvoeringsontwerp? Met de contractkeuze bepaal je wanneer het juridisch kader verandert, dus wanneer de opdrachtnemer of de opdrachtgever meer in the lead is. Bij een bouwteam wil je gezamenlijk bewust keuzes maken voor een projectdoel en om tot een haalbaar en realiseerbaar projectresultaat te komen. Een belangrijk uitgangspunt is dat degene die een keuze maakt of invloed uitoefent ook de verantwoordelijkheid naar zich toetrekt [zie het juridisch kader, figuur 5].

Voor een marktpartij is het ook van belang om te weten of de contractvorm UAV of UAVgc wordt, zodat zij de afweging kan maken om zich wel of niet aan te melden. De keuze van de contractvorm heeft voor een opdrachtnemer namelijk implicaties voor wie binnen een organisatie betrokken moet worden bij de afweging in relatie tot klant, opgave, visie en ambitie van het bedrijf, risicoverdeling, ervaringen, beschikbaarheid van mensen en materieel en dergelijke.

Tijdens de bouwteamfase werk je onder het juridisch kader van de DNR (aansprakelijkheid opdrachtgever) gezamenlijk het contract, eisen, voorwaarden, ontwerp, risicoverdeling, prijs, planning et cetera uit. Waarom kies je voor een UAV (uitgewerkt detailniveau) of UAVgc (voor ON meer vrijheidsgraden en eigen sturing maar ook meer risico, verantwoordelijkheden, onzekerheden en aansprakelijkheden)? Het gezamenlijk uitwerken gedurende de bouwfasen blijft hetzelfde (zie hoofdstuk 4 over het doorzetten, behouden van de samenwerking). Stel hierbij de vraag hoe om te gaan met ontwerpverantwoordelijkheid en welke bij wie neer te leggen.

§1.3.3 Voorwaarden en indicatoren

Het bouwteam is een substantieel andere bouworganisatie/samenwerkingsvorm dan bijvoorbeeld een traditionele of geïntegreerde contractvorm. Het belangrijkste verschil is dat je in een bouwteam gezamenlijk ontwerpt en de ontwerpstaak niet aan één partij toebedeelt. Bij het werken in een alliantie of het traditioneel aanbesteden van een UAV en/of UAVgc is het van belang om samen te werken en zijn onderstaande aandachtspunten in meerdere of mindere mate van toepassing. In reguliere contracten is dit moeilijker omdat daarvoor (na gunning van een UAV of UAVgc) veel minder ruimte is. Doordat er tijdens de bouwteamfase veel ruimte is om samen de opgave (ontwerp, tijd, geld) uit te werken, vraagt dit om een andere mindset bij partijen.

- Openheid, transparantie als basis voor vertrouwen.
- Tijd en energie om te investeren in de relatie. Het werken in een bouwteam vergt in het begin meer inzet en energie van opdrachtgever en opdrachtnemer met verschillende belangen/verantwoordelijkheden en persoonlijkheden. Zorg ervoor dat je hierover goede afspraken maakt en dezelfde verwachtingen hebt.
- Intrinsieke intentie om te willen samenwerken, op persoonlijk niveau, bij alle projectfunctionarissen.
- Draagvlak in beide organisaties. (Is er genoeg kennis in moederorganisaties over wat het werken in bouwteams betekent? Kan anders veel weerstand oproepen.)
- Marktpartijen met voldoende expertise om de bouwteamopgave ook daadwerkelijk samen met de opdrachtgever te kunnen invullen.



- Bereidheid bij opdrachtgever om eerlijke prijs te betalen voor goed werk. De aannemer mag er wat aan verdienen.
- Bereidheid bij opdrachtnemer om een eerlijke, marktconforme prijs te vragen en hier open en transparant over te zijn.

Kies voor een bouwteam, als er ook echt iets te 'bouwteamen' is. Hiermee bedoelen we dat het, om de projectopgave te laten slagen, ook echt nodig en gewenst is dat contractpartners gezamenlijk ontwerpen en/of de uitvoering voorbereiden, omdat één van de partners daartoe alleen niet in staat is. En dat juist een combinatie van kennis en expertise van de verschillende soorten contractpartijen (opdrachtnemer, opdrachtgever, eventueel adviseur) nodig en gewenst is.

Het is mogelijk dat een derde partij het ontwerp maakt en samen optrekt met opdrachtnemer en opdrachtgever. De benodigde ontwerpknis, -kunde en contractuele kennis en de voorwaarden voor de realisatiefase zijn daarbij cruciaal en moeten voorafgaand aan de bouwteamfase helder zijn.

Wat zijn de indicatoren voor een bouwteam?

Er zijn een aantal indicatoren te benoemen die kunnen duiden of een project geschikt is voor een bouwteam:

- Meerwaarde voor het eindresultaat en/of optimalisatie ontwerp, actief sturen;
- Raakvlak op risicobeheersing (kwaliteit, ontwerp, realisatie en financiën);
- Flexibiliteit, actief sturen en wegnemen van onzekerheden;
- Innovatie en duurzaamheid.

Ter informatie een paar niet altijd juiste redeneringen en aannames die je wel hoort bij het toepassen van een bouwteam:

- De opdrachtnemer is verantwoordelijk voor het ontwerp, dus de opdrachtgever draagt geen ontwerprisico's.
- We passen een bouwteam toe, omdat het project zich in een complexe omgeving bevindt (de omgeving en/of organisatie wordt gezien als het projectrisico).
- We passen een bouwteam toe, omdat we zelf geen capaciteit hebben voor het ontwerp en/of engineering.
- Met een bouwteam krijg ik de beste oplossing door de opdrachtnemer aangereikt.
- De samenwerking in een bouwteam gaat altijd goed.
- Met een bouwteam heb je nooit budgetoverschrijdingen.

§1.3.4 Algemene voor- en nadelen

Bouwteam heeft veel voordelen, maar er zijn ook nadelen en het is niet automatisch succesvol. De samenwerking in een bouwteam vraagt de nodige inspanning en (tijds)investeringen van beide partijen. Het kiezen voor bouwteam betekent niet dat benoemde voordelen meteen van toepassing zijn. Dit hangt af van hoe het bouwteam wordt vormgegeven en ingevuld. Let op: vanuit welk perspectief (belang) opdrachtgever en/of opdrachtnemer is onderstaande een voor- of nadeel? Hiernaast de voor- en nadelen die vaker genoemd worden:

VOORDELEN

- Risico's en faalkosten.
- Flexibiliteit en zekerheid.
- Samen ontwerp- en voorbereidingsproces.
- Specifieke ervaring, deskundigheid (budget, tijd, kwaliteit) al in de ontwerpfase betrokken en bundelen.
- Gunstige positie opdrachtnemer die als eerste een prijsaanbieding voor het werk mag maken.
- Door vroegtijdig betrekken de kans om vanaf de start van een project gezamenlijkheid te creëren. Dus je bent samen eigenaar van wat je uiteindelijk gaat realiseren (ambitie/projectdoelstellingen). Iedereen heeft hierover vanuit zijn eigen belang en kennis kunnen meedenken. Zowel hoe het project er inhoudelijk uitziet, als hoe je de samenwerking wilt gaan vormgeven (partnerschap).
- Samen samenwerkingsvorm vormgeven (zie CE-model).

NADELEN

- Geen concurrentie bij finale prijsvorming.
- Soft criteria bij keuze bouwpartner.
- Vergt ander gedrag en houding.
- Organisatieonzekerheid met samenwerkingsvorm.
- Rol-/taakverstrengeling.

De bovenstaande voor- en nadelen kunnen ook op andere vormen van een 2-fasen-contract van toepassing zijn.

Door bouwteams (2-fasen-aanpak) zijn er niet plotseling minder risico's in een project voor OG of ON. Wat er wel gebeurt is dat de gezamenlijke focus ligt op de beheersmaatregelen en beheerskosten in plaats van op de verdeling van faalkosten. Een procesinrichting die samenwerkingsgericht is, zorgt voor en geeft kans op een evenwichtige (rest)risicobeheersing en risicoverdeling waardoor een er een voorspelbaarder, zekerder project ontstaat, waarbij onverwachte gevolgen risico's beperkt blijven.

§1.3.5 Afwegingen bij voorbeeldprojecten

Ter inspiratie en om je met jouw projectafweging verder op weg te helpen, geven we hier enkele voorbeeldprojecten waarbij we kort de opgave beschrijven en de reden waarom gekozen werd voor een bouwteam.

Casus: Tunnelonderhoud

Aan een in gebruik zijnde tunnel moest onderhoud worden gepleegd vanwege wijzigende wetgeving. Het onderhoud moest voor een vastgestelde datum zijn uitgevoerd, terwijl de tunnel overdag in gebruik moest blijven waardoor alleen 's nacht tussen bepaalde uren uitvoering mogelijk was. Dat de tunnel overdag open bleef, was van groot belang voor de bereikbaarheid (economisch). Voor het onderhoud waren verschillende specialistische bedrijven uit verschillende vakgebieden (werktuigbouw, elektra, brandveiligheid, bouwkundig) nodig met veel raakvlakken tussen de objecten. Er was verder onzekerheid over wat er



achter de beplating zat, welke werkzaamheden vereist waren, welk materieel het best gebruikt kon worden, hoeveel tijd nodig was en de verdeling over de vaste beschikbare tijdslots tussen 01:00 en 05:00 's nachts. Hiernaast waren er meerdere keuzes mogelijk voor te gebruiken materiaal, waarover de tunneleigenaar (beheer en onderhoud) wilde meebeslissen. Ten slotte moest de tunnel voor en na de nachtelijke werkzaamheden officieel door de dienst in charge het sein veilige tunnel worden afgegeven. Er werd voor een bouwteam gekozen onder de DNR 2011 voorwaarden inclusief afwijkingen. Met bovenliggende beschrijving en het in de bouwteamfase bereiken van overeenstemming over de borging van de raakvlakken in het werk en afstemming van verantwoordelijkheid van de beheerder, onderhoudsaannemer en de opdrachtnemer. Na gunning van het werk, waarbij binnen bepaalde marges scope, prijs en haalbaarheid bekend waren, werd gezamenlijk gestart met de voorbereiding. Er volgden vele gezamenlijke sessies en er werd geoefend met de werkzaamheden door de tunnel in een loods na te bouwen. Het werk werd uitgewerkt in een UAV (RAW) contract. De voorbereiding duurde langer dan gepland en de uitvoering korter. Het werk bleef binnen tijd, geld en kwaliteit en leverde naast 'normale' werkperikelen veel gezamenlijk werkplezier en kameraadschap op. Het was voor, tijdens en na echt een gezamenlijk project.

Casus: Mini-bouwteam

Je kunt ook kiezen voor een mini-bouwteam. Op zeer korte termijn moest een plein worden gerealiseerd. Dit kon niet met bekende doorlooptijden waarin je als opdrachtgever het ontwerp en de voorbereiding zelf doet en dan aanbesteedt, of waarin je een schetsontwerp aanbesteedt waarbij niet exact helder is wat er gerealiseerd moet worden. De afweging om te kiezen voor een bouwteam was hier voornamelijk realisatieduur, sturing en flexibiliteit voor de opdrachtgever. Met een aannemer werd samen parallel ontworpen, keuzes gemaakt, bestek geschreven, begroting afgestemd, materialen besteld, vergunning geregeld en tijdens het voorbereiden al tijdelijke werkzaamheden vooruitlopend uitgevoerd. Dit had mogelijk ook gekund door (concurrentiegericht) vaste eenheidsprijzen uit te vragen, maar dit geeft een andere incentive (prijsgericht).

Casus: Raamovereenkomst

Je kunt bouwteam via een raamovereenkomst gebruiken voor meerjarig programma onderhoud met meerdere aannemers. De samenwerking zit hem voornamelijk in de voorbereiding van de nadere overeenkomsten. Na het gunnen van de raamovereenkomst wordt er feitelijk voor onderhoudswerken per nadere overeenkomst door een (vast) projectteam met een SOK-partner een "bouwteam" gevormd op basis van leidende principes en bepalingen uit de samenwerkingsovereenkomst. De kosten van de voorbereidingsfase worden verrekend via percentages en veel voorkomende tarieven die vooraf zijn vastgesteld. Voor grote onderhoudswerken kan vooraf een aparte dienstenopdracht worden verstrekt. De gezamenlijke voorbereiding van elk werk resulteert in een gezamenlijk opgestelde werkomschrijving (RAW-bestek). De samenwerking in de voorbereiding resulteert immers in een volledig gespecificeerd uitvoeringsontwerp. Voor de afweging om te kiezen voor bouwteams is niet het type werk bepalend, maar een langdurige samenwerking met als basis de bouwteam-organisatievorm voor het samen uitwerken van werken).

§1.4 WAT BETEKENT SAMENWERKEN IN EEN BOUWTEAM?

Bij het werken in bouwteams denken we al gauw aan samenwerken. Maar wat bedoelen we nu precies met samenwerken? Hierover bestaan verschillende beelden. Samenwerken kan in verschillende vormen en op verschillende manieren worden ingevuld. Voor deze handreiking gebruiken wij de volgende definitie van samenwerken:

Samenwerken is daarbij een vorm van organiseren waarbij mensen uit autonome organisaties ertoe overgaan duurzame afspraken te maken om zo delen van het werk op elkaar af te stemmen. Het leidt tot een diversiteit aan samenwerkingsrelaties die duurzaam, maar wel eindig zijn.

En het gaat uiteindelijk over het bereiken van een gezamenlijk resultaat, wat je alleen lukt door jouw kwaliteiten te bundelen met die van de ander.

Samenwerken is dus een vorm van organiseren. Het is doelgericht, mensen moeten er energie in willen steken, het moet betekenis en waarde hebben, het vraagt om de inzet van menskracht, middelen, tijd, geld en materieel en het leidt tot resultaten. Een samenwerking ontwikkelt ook altijd een eigen dynamiek, afhankelijk van de mensen en organisaties die erin participeren. Elke samenwerking heeft een eigen doelstelling en strategie, inrichting, sociale dynamiek en werkwijze. In dit hoofdstuk nemen we jullie graag mee in aantal belangrijke opmerkingen die laten zien welk perspectief op samenwerking wij gebruiken.

§1.4.1 Een aantal belangrijke uitgangspunten voor samenwerking

Samenwerking zit in onze genen

Waar zouden wij als mens staan zonder samenwerking? Over het antwoord kunnen we kort zijn: nergens! Veel biologen en psychologen hebben zich bij het bestuderen van het dierenrijk (waar wij als homo sapiens dus ook onderdeel van uitmaken) gericht op conflict en competitie als motor van onze evolutie. Met stevast winnaars en verliezers waarbij geldt: verliezen is slecht en winnen is goed. We zien ook steeds meer de andere kant. Zo gaat bijvoorbeeld Frans de Waal in zijn boek De aap in ons, waarom we zijn wie we zijn in op het vermogen tot samenwerken. "Als je levensonderhoud van samenwerken afhangt, zoals bij talloze dieren het geval is, riskeren degenen die ruzies beginnen het verlies van iets veel belangrijkers dan het desbetreffende conflict. Soms kun je een ruzie niet winnen zonder een vriend te verliezen. Om succesvol te zijn, moeten sociale dieren én haviken én duiven kunnen zijn" (Frans de Waal, 2007). Om het met de woorden van Rutger Bregman aan te vullen: de meesten mensen deugen. Wij willen ons graag op een positieve manier aan elkaar verbinden, dit vergroot ons gevoel van geluk en plezier, zowel thuis als op het werk. Het belangrijkste uitgangspunt is daarom: iedereen werkt samen en samenwerking zit in onze genen! Zonder samenwerking komt bijna niets tot stand.



Samenwerking moet iets opleveren

Ok, samenwerking zit dus in onze genen. Dat klinkt mooi. Maar hiermee willen we niet zeggen dat we bij alles moeten samenwerken. Als je het alleen kan, waarom dan samenwerken? Dit geldt ook voor ons werk in projecten en bouwteams.

Samenwerking is nooit een doel op zich: je doet het omdat je als bouwteam of project iets wilt bereiken. Wat de samenwerking moet opleveren, verschilt per project. Of het nu gaat om het vergroten van de levensduur van ons wegennetwerk, het versterken van een dijk voor het behoud van “droge voeten”, of het renoveren van een kademuur voor de toekomstige veiligheid in onze binnensteden. Uiteindelijk is de opgave altijd leidend in waarom en hoe je wilt samenwerken.

Er bestaat geen blauwdruk voor goede samenwerking

Er is geen blauwdruk voor goede samenwerking en als samenwerkingspartners moet je in een project als bouwteam altijd op zoek naar een samenwerkingsvorm die het beste past bij het project, de omgeving en de organisaties en medewerkers die samen aan de slag gaan.

Spraakverwarring over hoe we willen samenwerken

In iedere samenwerking waarin meerdere partijen betrokken zijn, zien we dat partijen door hun eigen bril naar de werkelijkheid kijken. Iedereen brengt eigen leerervaringen mee en komt uit een andere organisatie met een eigen traditie, werkwijze, cultuur en ervaring. Dit kleurt hoe we kijken naar een project en samenwerking. We zijn vaak geneigd ervan uit te gaan dat we hetzelfde denken over hoe goed samenwerken eruit ziet. Maar de praktijk leert ons dat we hier vaak verschillende beelden over hebben, die bepalend zijn voor hoe we in de dagelijkse praktijk samenwerken.

Samenwerking is gedoe

Samenwerking brengt eigenlijk altijd wel gedoe met zich mee. Medewerkers in een project zijn loyaal naar het project, maar ook naar de achterban en moederorganisaties met ieder hun eigen belangen en verwachtingen. Dit kan op gespannen voet staan met wat je samen in een project wilt bereiken. Ook kunnen snel aannames over elkaar ontstaan en zijn er verschillen in cultuur en werkwijze, personele wisselingen of verschillende disciplines die elkaar maar moeilijk begrijpen. Zeker als het spannend wordt of er druk op het project komt te staan als deadlines naderen. De uitdaging van elk project is dan ook niet om hoe dan ook gedoe te voorkomen. Ga ervan uit dat er sowieso gedoe van komt! En denk na over hoe je hiermee omgaat als het zich aandient.

Samenwerking is meer dan alleen goede relaties

Het beeld bestaat dat samenwerking vooral het goedhouden van relaties is en dat het vooral belangrijk is dat je het goed kan vinden met elkaar. Dit is deels waar, goede relaties zijn de “smeerolie” van elke samenwerking. Maar het zwaartepunt van een goede samenwerking zit vooral in het doen van al het dagelijkse projectwerk. Dit varieert van het maken van afspraken en het opstellen van een planning, risicodossiers en contracten tot het bepalen van mijlpalen en de stappen die je neemt bij het maken van het ontwerp of uitvoeringsplan. Samenwerking zit in al het dagelijkse werk. De manier waarop je met elkaar werkt, activiteiten met elkaar organiseert en afstemt bepaalt of de samenwerking slaagt of niet.

Samenwerken doe je er niet even bij

Samenwerking is niet iets wat je even opschrijft in een mooi samenwerkingsplan of “even regelt” in een teambuildingssessie of een inspirerend gesprek met een samenwerkingscoach. Dit is allemaal nuttig om te doen, maar hiermee ben je er niet. Een goede samenwerking vraagt veel meer van een team en kun je niet zien als een losstaand onderdeel waar we morgen tussen 9 en 12 aan werken, waarna we overgaan tot de orde van de dag. Bij samenwerking gaat het om het dagelijks handelen van alle mensen die samen aan het werk zijn in en om een project. Elke dag opnieuw.

Projectsamenwerking is schaken op meer borden tegelijk

Projectsamenwerking is schaken op verschillende borden tegelijk. Niet alleen is het belangrijk om te werken aan een bouwteam waarin opdrachtgever en aannemer één team gaan vormen. Ook werk je als project in een keten waarin verschillende schakels op elkaar moeten worden afgestemd: van beleid tot en met beheer en onderhoud. Ook moeten teams samenwerken met partijen in de omgeving die een belang hebben bij de uitkomst van het project en voelen ze de druk vanuit de moederorganisaties die verwachtingen en belangen hebben bij de uitkomst van het project.

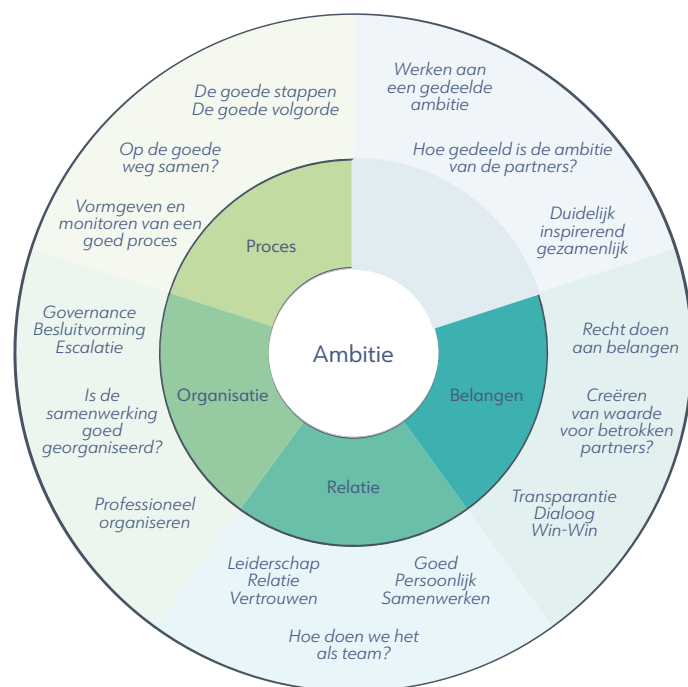
§1.4.2 Ons perspectief op samenwerking

Oké, nu weten we iets meer over samenwerken. Maar waar moeten we nu op letten? Je kunt een hele bouwkeet vullen met literatuur, modellen en publicaties over samenwerken. We zijn voor deze handreiking op zoek gegaan naar een perspectief op samenwerking dat een kapstok biedt voor een breed scala aan aspecten die wij belangrijk vinden in samenwerking. Wij vonden dit in het Common Eye model, het zogenaamde kijkglas op samenwerking (Kaats en Opheij, 2012). Zoals bij elk model is een belangrijke kanttekening dat het kijkglas een model is dat je verder kan helpen en ondersteunt bij samenwerking. Dit model is dan ook niet heilig, maar geeft wel een denkrichting en voorwaarden waaraan je kunt werken om samenwerking kansrijker te maken. Voor elk project betekent dit weer iets anders, want zoals gezegd: elke samenwerking is uniek. Het is daarom belangrijk om altijd na te gaan: wat betekent dit voor mijn project? En wat betekenen deze voorwaarden voor mijn bouwteam? Het model bestaat uit vijf voorwaarden voor kansrijke samenwerking: ambitie, belangen, relaties, organisatie en proces.

[Zie figuur 6 op volgende pagina.]

1. Een gezamenlijke ambitie voor het project

Het vertrekpunt van elke samenwerking is wat je als project samen wil bereiken, de opgave en het projectdoel waar je als bouwteam voor wil gaan. Voor een goede projectsamenwerking is het essentieel dat de ambitie voor iedereen duidelijk is en dat deze ambitie de projectleden inspireert en mobiliseert om met energie en toewijding aan de slag te gaan. Daarnaast wordt een goede ambitie ook écht iets gezamenlijks en gedeeld door iedereen in het bouwteam, ook in de achterban van de opdrachtgever en opdrachtnemer. In de praktijk zie je dat we ons vaak hoog over wel kunnen vinden in wat we als project willen bereiken, maar dat het lastiger wordt als we de ambitie concreet moeten maken, als we moeten verduidelijken wat dit betekent voor verschillende disciplines in het project of als



Figuur 6: Kijkglas van Kaats en Opheij 2012.

er op de achtergrond belangen en verwachtingen zijn in de projectomgeving of in onze moederorganisaties (bijvoorbeeld directies of politiek). Denk dus bij een ambitie altijd na over wat deze betekent voor alle mensen die een belang hebben in de samenwerking.

2. Omgaan met belangen in een project

Iedere medewerker en organisatie die meedoet in een project heeft belangen. Vaak vinden we belangen lastig: er kleeft iets negatiefs aan. Veel mensen ervaren het als een taboe om hun belang op tafel te leggen en zijn bang om voor opportunistisch versleten te worden. Wij durven de stelling aan dat belangen helemaal niet erg zijn. Iedereen in een samenwerking heeft belangen. Waarom zou je immers aan tafel zitten als er voor jou geen meerwaarde te behalen valt in waar je samen aan werkt?

Voor een goede samenwerking is het belangrijk dat we in de afstemming en besluitvorming oog hebben voor en rekening houden met de belangen die spelen. Als je hier geen aandacht voor hebt, ontstaan sneller conflicten, gaan we dwarsliggen of bestaat de kans dat we elkaar gaan tegenwerken of dat we afhaken. Daarom moeten we altijd het open gesprek voeren over welke belangen er spelen. Zo moet een opdrachtgever verantwoording afleggen aan de politiek en krijgen aannemers te maken met directies die sturen op budget en risico's. Pas als we dit soort zaken open bespreken, kunnen we elkaar helpen om belangen te verwezenlijken.

3. Aandacht voor goede relaties

Bij samenwerking gaat het ook om persoonlijke relaties, goede verhoudingen en de werksfeer in het project. Dit is de smeerolie van de samenwerking. Elk project is een samenspel van mensen die met elkaar iets moeten of willen. In een goede samenwerking heb je aandacht voor de juiste samenstelling van het team die past bij wat je samen wil bereiken. En voor het bouwen van een goed team is het goed om elkaars achtergronden, ervaringen en werkstijlen te leren kennen. Bijvoorbeeld om te weten hoe iemand reageert bij onzekerheid, stress of druk.

Goede relaties betekent ook elkaar vertrouwen. Vertrouwen overkomt je niet zomaar en ook niet als je twee dagen met elkaar op de hei hebt gezeten. Het is iets waaraan je steeds moet werken en wat ontstaat door deels dezelfde ervaringen door te maken. Door samen problemen op te lossen, gedoe te overwinnen en zorgen te delen. Kortom, je leert elkaar uiteindelijk het beste kennen als het lastig wordt in een project en als je hebt ervaren dat je elkaar ook hebt vastgehouden als "het stormt". Goede teams besteden daarnaast ook aandacht aan samen succes vieren en plezier maken, naast al het werk dat gedaan moet worden.

4. Goed en professioneel organiseren van samenwerking

Iedere projectsamenwerking moet je goed en professioneel organiseren. De inrichting van de organisatie moet houvast geven voor alle bouwteamleden. Er moet dus een heldere rol- en taakverdeling zijn met duidelijkheid over de besluitvorming en heldere afspraken en spelregels over hoe we werken in een project. Het contract dat opdrachtgever en aannemer tekenen heeft weliswaar een belangrijke impact op hoe je samenwerkt, maar ons credo is wel: we hebben nog nooit een stapel papier zien samenwerken. Uiteindelijk gaat het erom hoe we als bouwteamleden samen invulling geven aan wat we op papier hebben vastgelegd (de bedoeling van het contract). Je kunt als bouwteam dus ook samen besluiten hiervan af te wijken of iets anders te doen bij een nieuw verschil van inzicht of veranderingen in het project. Het gesprek hierover is essentieel.

Een ander belangrijk aspect van de organisatie van samenwerking is hoe we de achterban en de omgeving van het project op een goede manier organiseren en hoe we escaleren als we er in het project niet meer uitkomen. Tot slot willen we de projectorganisatie zo inrichten dat we wendbaar zijn en blijven voor veranderingen in het project of de omgeving. Zo vraagt bijvoorbeeld de overgang van de bouwteamfase naar de realisatiefase om een andere organisatie en competenties. Blijf altijd checken of de gekozen organisatievorm en teamsamenstelling nog past bij de opgave die je wil realiseren en de omstandigheden waarin je als project zit.

Verdiep je eens in Tuckmans stadia van groepsvorming (Forming – Storming – Norming – Performing), een psychologisch model uit de groepsdynamica.

5. Een helder gezamenlijk proces

Elk project kent een redelijk vast procesverloop, van de aanbesteding en de start van het project via de bouwteamfase naar de realisatiefase en de oplevering. Hoe je de verschillende stappen in het samenwerkingsproces vormgeeft, is in ieder project weer anders. Daarom is het belangrijk dat je met elkaar doorleeft wat in het samenwerkingsproces de mijlpalen en kritieke momenten zijn en wat



dit betekent voor de samenwerking in de verschillende stappen die je zet in het proces. Gedurende het samenwerkingsproces weet je als team welke prioriteiten je in welke fase moet stellen en is voor iedereen duidelijk welke afwegingen er worden gemaakt over geld, tijd, kwaliteit en risico's. Als dit niet duidelijk is, haken mensen af.

Bedenk samen een procedure of handelwijze voor het omgaan met en afwegen (verdeling) van risico's, tijd, geld en kwaliteit gedurende de bouwteamfase.

Daarnaast is het belangrijk dat er binnen het project aandacht blijft voor de vraag of we nog op de goede weg zitten in de samenwerking. Het risico bestaat dat de goede "project spirit" die is ontstaan in de project start-up of bouwteamfase wegzakt gedurende het project of als je overgaat naar de uitvoering. Waarom zou je het nog over samenwerking hebben, als alles loopt? In een goede samenwerking is er blijvende aandacht voor samenwerking en heb je zo nu en dan het gesprek over of het goed gaat in de samenwerking en welke verbeterpunten er zijn voor de volgende stap.

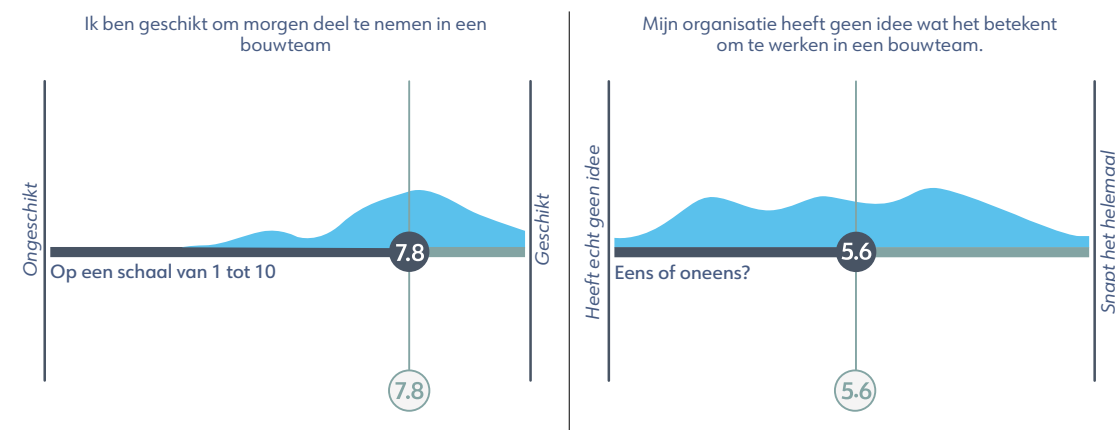
§1.5 ZIJN WE KLAAR VOOR HET WERKEN IN BOUWTEAM?

Tijdens een workshop van onze werkgroep over samenwerking in bouwteams stelden wij opdrachtgevers en aannemers de vraag: "Zijn jij en jouw organisatie geschikt voor het werken in bouwteams?" Het antwoord hierop was: "Ja, ik wel, maar m'n organisatie niet..." [Zie figuur 7.]

Wij hebben als werkgroep vaak zitten te puzzelen op de vraag: Wat maakt je nu geschikt of ongeschikt voor een bouwteam? Dit is best een lastige vraag om te beantwoorden. Wij denken dat in principe iedere organisatie uiteindelijk geschikt is of kan zijn voor een bouwteam. De vraag is dan wel: hoe maak ik mijn organisatie en mensen klaar voor het werken in een bouwteam? Er zijn in onze optiek een aantal dingen die je kan doen.

In de eerste plaats moet je vooral ervaring opdoen met bouwteams. Je moet immers ergens beginnen. Dit geldt zowel voor medewerkers die in een bouwteam gaan werken, als voor het verkrijgen van steun vanuit de directies en het management om hiermee aan de slag te gaan. Start met een aantal projecten waar je ruimte ervaart om hiermee te experimenteren en waarvoor je de mensen kan vinden die passen bij deze manier van werken. Eerder in dit hoofdstuk gaven wij al aan welk type projecten past bij het werken in een bouwteam.

Een bouwteam kan van grote meerwaarde zijn voor opdrachtgever en opdrachtnemer in projecten waarbij vroegtijdig kennis, ervaring en uitvoering van (een) marktpartij(en) nodig is/zijn omdat je die zelf niet hebt, waarbij risico's/onzekerheden niet in te schatten of af te prijzen zijn en/of waaraan grote belangen voor een opdrachtgever vastzitten die sterk bepalend zijn voor het (succesvol) behalen van je projectdoel en eindresultaat.



Figuur 7: Mentimeter resultaat webinar Handreiking Bouwteams.

Dan nog is het werken in bouwteams voor veel organisaties en medewerkers - bij zowel opdrachtgevers als aannemers - (nog) geen 'business as usual'. En onbekend maakt vaak onbemind. Voor veel organisaties is het best spannend en grotendeels nieuw waardoor het werken in bouwteams onzekerheid geeft voor een deel van de organisatie met het oog op de uitkomst, planning, risico's en/of kosten. Want er zijn bijna geen bekende resultaten uit het verleden over hoe het gaat en waar je op moet letten. Een belangrijke voorwaarde voor het werken in een bouwteam is dat je eigen organisatie goed op de hoogte is over wat werken in een bouwteam betekent. Ben je eenmaal aan de slag met een bouwteam is het essentieel om je organisatie aangehaakt te houden bij wat er speelt. Zo voorkom je weerstand en geef je je achterban comfort en zekerheid. Er zijn een aantal dingen die je hiervoor kunt doen:

- De kern is zoveel mogelijk ervaring opbouwen en deze delen binnen je organisatie. Mensen krijgen het snelst vertrouwen als ze zien dat iets werkt. Pak een aantal projecten op voor het werken in een bouwteam en zet hier mensen op die passen bij de manier van werken. Kies hiervoor medewerkers met lef, die wel houden van een nieuwe uitdaging en gewend zijn om op een gelijkwaardige en open manier in teamverband te werken. Laat vervolgens aan je organisatie zien waarom je kiest voor deze vorm, waarom het kan werken. Ervaring met bouwteams zit meestal bij de medewerkers en is lastig te borgen in een organisatorisch systeem. Deel successen, maar laat vooral ook eerlijk zien wat de dilemma's zijn.
- Bespreek met collega's binnen je organisatie wat een bouwteamproject betekent voor hen, wie in een bouwteam zou willen werken en wie geschikt is (bouwteamgedachte). Ga bij het koppelen van collega's aan een bouwteamproject en specifiek de realisatiefase na of de mindset van collega's aansluit bij een bouwteamproject. Een tip kan zijn om mensen die binnen je organisatie in bouwteams werken aan elkaar te koppelen als een werkgroep bouwteam. Die kan als vraagbaak fungeren voor medewerkers die minder ervaring hebben met het werken in bouwteams, maar hiermee wel aan de slag willen of moeten.



- Neem je directie mee zodat zij gevoel hebben bij een bouwteamproject, weten wat het is en wat het samenwerken in een bouwteam betekent. Projectteams leggen uiteindelijk verantwoording af over de voortgang en status (positief/negatief) aan directies. Onzekerheid door onbekendheid kan leiden tot sturen op afstand met goede intenties. Zorg voor toelichting wat bouwteam betekent met voor- en nadelen en het wel/niet aansluiten bij de ambities en belangen van de organisatie. Deel deze ervaringen ook actief met je directie. Niet alleen als je in een bouwteam aan het werk bent op een belangrijk project, maar ook op andere momenten als er niet direct iets speelt waarover de directie informatie wil.
- Neem je achterliggende organisatie mee (bouw-, beheerpartners) in wat een bouwteamproject betekent en hoe zij aangesloten wil zijn. Nodig jouw bouw- en beheerpartners uit voor cursussen en presentaties voor een goed beeld van wat samenwerken in een bouwteam betekent.
- Cursussen: Voor verschillende ingenieursbureaus en adviesbureaus worden bouwteamcursussen verzorgd die in-company worden gegeven. Probeer hierbij aansluiting te zoeken in de eigen organisatie en laat niet alleen de mensen die in een bouwteam komen de cursus doen, maar ook de mensen in de organisatie die te maken gaan krijgen met een bouwteamproject. Begrip van en gevoel voor de bouwteamgedachte krijgen in de organisatie.
- Presentaties: Geef in je eigen organisatie presentaties over bouwteams en ervaringen met infra-bouwteamprojecten en nodig hiervoor opdrachtgever en opdrachtnemer uit. Deel elkaars ervaringen, kennis, meningen en gedachten over bouwteams.
- Tegenspraak: Zorg voor en creëer tegenspraak voor langdurige projecten. Zorg en borg voor de buitenwereld dat je geen oogkleppen ontwikkelt in een bouwteam. Zorg ervoor dat je wel echt met elkaar samenwerkt in plaats van vriendjes te zijn en niet meer kritisch bent naar elkaar of alles prima vindt.
- Competenties medewerkers: Ongemak is er altijd, voortdurend en continu. In goede samenwerkingen zijn vaardigheden aanwezig om met dat ongemak om te gaan, emoties te benoemen, onderliggende conflicten te bespreken, én het vermogen om de eigen aannames rondom de opdrachtgever-opdrachtnemer-relatie opzij te zetten. Hierin ligt de sleutel om adequaat te reageren op veranderde omstandigheden in projecten en een goede samenwerking tot stand te brengen. Zorg ervoor dat in de kern van een bouwteam mensen komen die competenties hebben die goed aansluiten bij de bouwteamgedachte over samenwerking. Schuif vanuit de eigen organisatie mensen naar voren met de juiste competenties en voer binnen je organisatie het gesprek over welke competenties je belangrijk vindt voor medewerkers in een bouwteam. Dit staat niet altijd van tevoren vast, maar voor het werken in een bouwteam helpt het als medewerkers affiniteit hebben met samen ontwerpen, die op een gelijkwaardige manier willen samenwerken met partners en een voorkeur hebben voor openheid binnen een team over wat er speelt (niet de kaarten voor de borst houden).

- Capaciteit: Voor bepaalde, vaak grote projecten, kun je kiezen voor een selectieproces (op sollicitatie) waarbij naar competenties en een 'klik' van beide kanten – opdrachtnemer en opdrachtgever – wordt gekeken. Verder kan gedacht worden aan een "inwerktraject" of onboardingssessie voor nieuwe collega's om aan te sluiten bij de mindset van samenwerken. Durf mensen met wie het niet werkt uit het project te halen.

TIPS & TRUCS

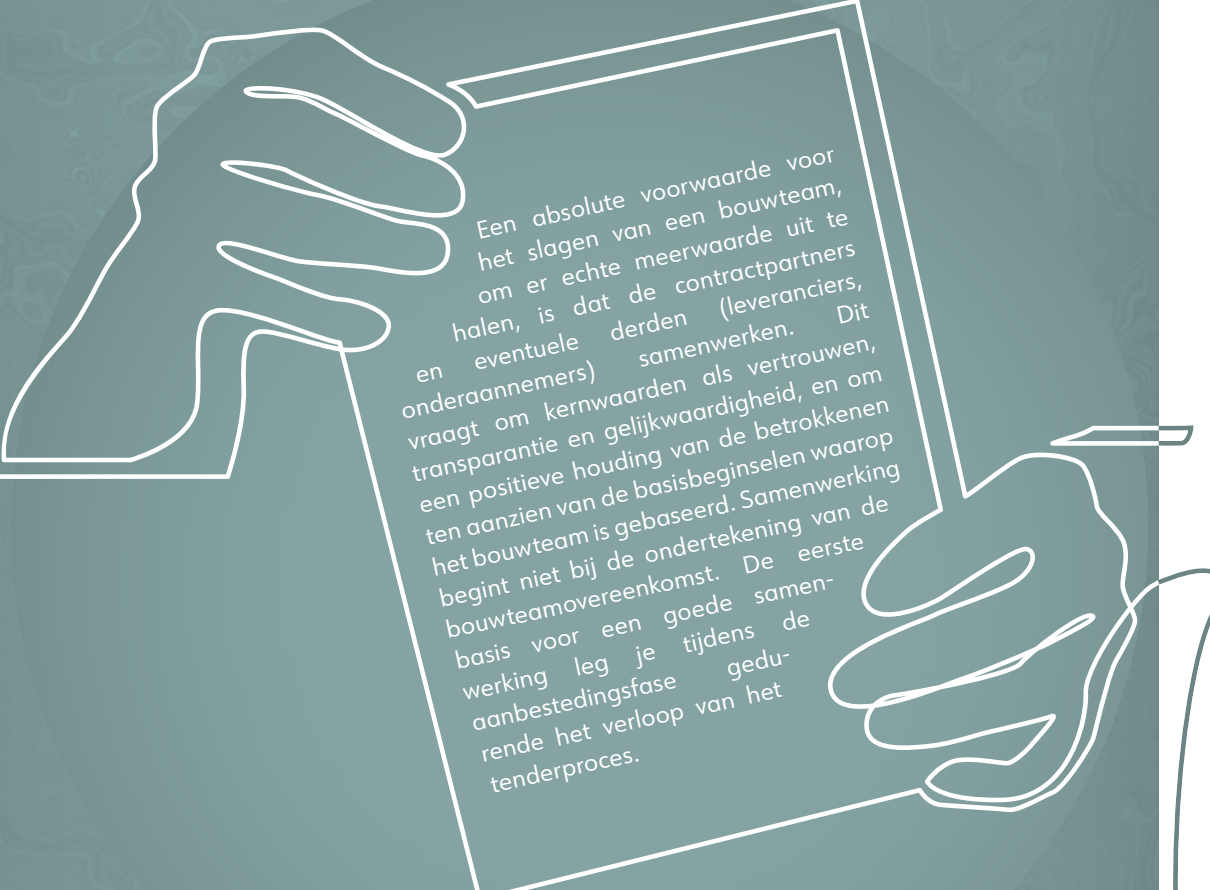
- Lees meer over het DOEN-gedachtegoed en samenwerking in GWW-projecten op: projectdoen.nu.
- Lees meer op de website van de ibr.nl waarin wordt ingegaan op "Een korte-introductie-twee-fasen-proces".
- Lees meer over 2-fasen-contracten in de 'Handreiking aanbesteden van twee fasen contracten' CROW.
- Houd de marktconsultatie niet in een open setting waarin alle marktpartijen kunnen horen en/of zien wie wat vertelt. Het hanteren van een gesloten of open setting heeft een bepaald effect. In een open setting zijn de marktpartijen concurrenten van elkaar en is het logisch om te luisteren en kaarten nog even voor de borst te houden.
- Werk met een open-boek-methode. Bedank samen een proces om te komen tot kosten en ontwikkel hier een methode voor die voor iedereen binnen en buiten project transparant is.

HULPMIDDELEN

- | | |
|--|---|
| • Projectkompas | • Model Bouwteamovereenkomst 2021 - Bouwend Nederland |
| • Storyline | • Model Bouwteamovereenkomst DG 2020 - Duurzaam Gebouwd |
| • Kijkglas op samenwerking - CommonEye | • VGBouwmodel 1992 (oude model) - Bouwend Nederland |
| • Trechtermodel | • Leidraad Aanbesteden 2009 - Regieraad Bouw |
| • Handreiking gefaseerd aanbesteden-Beter aanbesteden 2019 - Bouwend Nederland | |
| • Samenwerkingsladder | |

2

AANBESTEDING 'TENDEREN OF TINDEREN'



Een absolute voorwaarde voor het slagen van een bouwteam, om er echte meerwaarde uit te halen, is dat de contractpartners en eventuele derden (leveranciers, onderaannemers) samenwerken. Dit vraagt om kernwaarden als vertrouwen, transparantie en gelijkwaardigheid, en om een positieve houding van de betrokkenen ten aanzien van de basisbeginselen waarop het bouwteam is gebaseerd. Samenwerking begint niet bij de ondertekening van de bouwteamovereenkomst. De eerste basis voor een goede samenwerking leg je tijdens de aanbestedingsfase gedurende het verloop van het tenderproces.

§2.1 HET CREËREN VAN EEN GOEDE BASIS OM SAMEN TE BEGINNEN



In de aanbesteding wordt de spreekwoordelijke 'eerste steen' gelegd voor de samenwerking. Een aanbesteding is niet alleen een kwestie van vraag en antwoord via tekstuele nota's van inlichtingen of een presentatie van de opdrachtgever.

De opdrachtgever zendt in het begin zo goed mogelijk veel informatie door te omschrijven wat de projectopgave behelst, welke vrijheid het bouwteam krijgt en wat zijn visie op de samenwerking is. Inschrijvers haken op hun beurt in op deze informatie en op de vraag van de aanbesteder om een zo passend mogelijke invulling te geven aan de vraag en een aanbieding te maken. Maar ook op de vraag hoe je vorm/invulling geeft aan dat het aanbestedingsproces. Zoals het mogelijk maken om 1-op-1 tussen opdrachtgever en gegadigde open vragen te stellen aan elkaar over elkaars organisatie. Hoe wordt gedacht over samenwerking en welke ervaringen hebben zij hiermee? Zo kun je bij een aanbesteding ervoor kiezen om te speeddaten of een 'serious game' te doen om elkaar op persoonlijker niveau te leren kennen met het oog op een toekomstige samenwerking. Voor inkopers en/of aanbestedingsjuristen is dit mogelijk een ongebruikelijke wijze om te komen tot een keuze. Want, tja, hoe neem je dit objectief mee in de score tussen inschrijvers?

"Listen to understand, not to reply"

Zo zijn er vele manieren en tips om elkaar echt te leren kennen voor een toekomstige samenwerking tijdens en na de aanbesteding.

- Stop met het zoeken naar het gaatje in het contract of de adder onder het gras.
- Wat is de passie of het resultaat waar iemand trots op is.
- Neem de tijd om elkaar beter te leren kennen en plan dit in (niet alleen de inhoud als gespreksonderwerp).
- Wees scherp om geen antwoorden te geven waarvan je denkt dat de ander die wil horen om de opdracht binnen te halen (niet acteren).
- Iedereen heeft een ander motief om een project te willen doen en dat is goed, vraag hiernaar.
- Onderneem een activiteit waarbij je moet samenwerken.

Tijdens de aanbesteding spelen ook krachten die een nadelig effect kunnen hebben op een latere samenwerking en de kernwaarden die daarbij horen. Zoals de indruk dat aanbestedingsregels geen bewegingsruimte bieden en/of dat de aanbestedingsregels als een beperking worden ervaren of zo worden toegepast. Zo kan ervaren worden dat:

- Behoeft aan bewegingsruimte botst met aanbestedingsregels, juridische kaders en level playing field;
- Transparantie en openheid op gespannen voet staan met mededinging en concurrentie;
- Er geen echte gelijkwaardigheid tussen aanbesteder en inschrijver is, want de aanbesteder bepaalt, beoordeelt en gunt eenzijdig;
- Gezamenlijke belangen concurreren met individuele belangen van inschrijvers en aanbesteder, waarbij op het scherpst van de snede wordt geopereerd, de gang naar de rechter soms niet wordt geschuwd en vertrouwen ver te zoeken is.

Hiernaast spelen er ook nog – al dan niet persoonlijke - overtuigingen en beelden bij contractpartijen die een effectieve inrichting en samenwerking in het bouwteam in de weg staan.

(A-)TYPISCHE OVERTUIGINGEN EN BEELDEN VAN DE OPDRACHTGEVER:

- Krijg ik het juridisch voor elkaar?
- Krijg ik wel wat ik wil?
- Betaal ik niet te veel?
- Houden zij zich wel aan hun belofte?
- Welke adder zit hier onder het gras?
- Praten ze ons niet na om de opdracht te krijgen?

(A-)TYPISCHE OVERTUIGINGEN EN BEELDEN VAN DE OPDRACHTGEVER:

- Wat kost mij dit aan tijd en geld?
- Praat ik met mensen met voldoende mandaat?
- Gaan ze straks niet met mijn know-how aan de haal en naar een ander?
- Welke scheur in de broek (risico's) loop ik straks op in de uitvoering?
- Welke adder zit hier onder het gras?
- Wat wil de opdrachtgever horen, lezen, hoe krijgen we het contract?

Hoe kun je hiermee omgaan? Stel jezelf en elkaar de vraag of je niet aan het antwoorden bent vanuit bovenstaande A-typische overtuigingen. Geef ruimte (tijd en wijze) in de aanbesteding om elkaar te leren kennen met het oog op een mogelijk toekomstige samenwerking.

Wat is anders bij het aanbesteden van een bouwteam dan een contract door de opdrachtgever geschreven?

Bij het aanbesteden van een bouwteam zoek je als opdrachtgever een bouwteampartner om mee samen te werken in plaats van een vaste aanbieder (ontwerp, bouwsom) waaraan een aannemer wordt gehouden ('traditioneel').

Vragen die jezelf als opdrachtgever kunt stellen bij het inrichten van de aanbesteding:

- Welke keuzes kan ik als opdrachtgever maken bij een bouwteam-aanbesteding?
- Wat kan tijdens de aanbesteding zorgen voor een goede samenwerking?
- Wat neem ik op in de bouwteamovereenkomst en wat kies ik als focus?
- Hoe presenteer ik me als samenwerkingspartner?
- Hoe en op basis waarvan selecteer ik de beste samenwerkingspartner?

§2.2 KEUZES OPDRACHTGEVER BIJ EEN BOUWTEAMAANBESTEDING

§2.2.1 Vroegtijdig betrekken/informeren van de markt

Het kan van belang zijn om vroegtijdig marktpartijen te betrekken bij een project. Aan de ene kant is er de markt die graag betrokken wil worden, maar aan de

andere kant kost dat ook tijd en geld. De opdrachtgever heeft de taak om dit goed af te wegen – stel geen vragen die je eigenlijk zelf kan beantwoorden. Maak voor de aanbesteding contact met de markt om je uitvraag zo goed mogelijk in te richten. Marktconsultatie kan zorgen voor een duidelijkere uitvraag en input voor de opzet/invulling van het aanbestedingsproces, met inschrijvingen die hier goed op aansluiten als mogelijk resultaat. Marktpartijen kunnen gevraagd worden om mee te denken over het aanbestedingsproces of over de wijze waarop bijvoorbeeld duurzaamheidsambities of innovaties vorm kunnen krijgen in de gunningscriteria.

Bijvoorbeeld: publicatie van een vragenlijst op TenderNed, eventueel gecombineerd met het voeren van individuele gesprekken of het organiseren van een openbare marktconsultatie.

Bij kleinere, minder complexe projecten kan mogelijk gebruik worden gemaakt van verslagen van eerder gehouden marktconsultaties of kan een marktconsultatie voor meerdere projecten tegelijk worden gehouden. Verder is het wenselijk om marktpartijen op de hoogte te houden van de planning van de aanbesteding, onder andere over de startdatum, zodat partijen hierop kunnen anticiperen. Een vaker gehoorde frustratie van aannemers is dat de aanbesteding door opdrachtgevers wordt uitgesteld zonder duidelijke opgave van redenen of dat een gunningsbesluit niet tijdig, conform aanbestedingsplanning, wordt gecommuniceerd.

§2.2.2 Invulling Bouwteamovereenkomst

In paragraaf 1.1.2 zijn we kort ingegaan op bestaande model bouwteamovereenkomsten en de hoofdkenmerken ervan. Op hoofdlijnen geeft DG2020 meer ruimte voor een projectspecifieke uitwerking en biedt daardoor flexibiliteit voor opdrachtgevers, maar geeft tegelijkertijd minder zekerheden voor aannemers (Reactie op DG 2020, Bouwend Nederland en MKB infra, april 2021). Het Koninklijk Bouwend Nederland model bouwteamovereenkomst 2021 laat minder ruimte voor projectspecifieke uitwerking. Het model is daardoor, kort gezegd, minder flexibel voor opdrachtgevers, maar geeft meer zekerheden voor aannemers. Zorg dat je als aanbesteder voldoende aandacht besteedt aan het maken van een weloverwogen keuze en dat de opdrachtgever en opdrachtnemer zich realiseren wat dit betekent voor de risicoverdeling en het risicoprofiel.

In deze paragraaf gaan we in op de belangrijkste kenmerken, aandachtspunten en invulling van een bouwteamovereenkomst. In een bouwteamovereenkomst kun je als opdrachtgever veel invullen of weglaten. Essentieel is dat de verwachtingen voor de bouwteamfase voor beide partijen hetzelfde zijn. Als opdrachtgever kun je toelichten waarom je welke keuzes hebt gemaakt in een bouwteamovereenkomst. Zo kunnen in een bouwteamteamovereenkomst veel producten met een hoog detailniveau worden uitgevraagd (zoals ontwerp, begrotingen, plannings en dergelijke). Licht toe waarom daarvoor gekozen is. Advies is om producten gezamenlijk (uitgevraagde) producten te toetsen (anders krijg je het gedrag van met een rode pen er doorheen).

- Doel van het bouwteam;
- Samenstelling en samenwerking;
- Verplichtingen opdrachtgever, opdrachtnemer en deelnemers;



- Rollen, taken, verantwoordelijkheden, producten;
- Besluitvorming en trekker van de bouwteamfase;
- Aansprakelijkheid tijdens de bouwteamfase;
- Prijsvorming en gunning realisatie;
- Budget en vergoeding;
- Geschillen, eigendomsrechten en geheimhouding.

Gemaakte keuzes in een bouwteamoverkomst kunnen voor een opdrachtnemer een positief en/of negatief gevolg hebben. Sta er als opdrachtgever voor open om tijdens de aanbesteding het gesprek hierover te voeren met de opdrachtnemer. Zo kan het vragen naar producten met hoog detailniveau veel capaciteit en ervaring vereisen van een opdrachtnemer die erg schaars is en moeilijk in te vullen.

Doel van het bouwteam

De opgave van het bouwteam is uiteraard het ontwerp en de voorbereiding van de uitvoering van de projectopgave, die aansluiten bij de randvoorwaarden, intenties, ambities van de opdrachtgever én anticiperen op de knelpunten en risico's, om te komen tot een te gunnen contract aan het einde van de bouwteamfase. Het 1-op-1 overnemen van projectdoel, aanleiding en omschrijving van het project uit een bestaand projectplan van de opdrachtgever is goed, maar mogelijk onvoldoende.

Beschrijf hier (zie afweging hoofdstuk 1) waarom je een bouwteampartner zoekt. Wat moet er gebouwd worden en waarom is een gezamenlijk aanpak vereist? Wat is de verwachte meerwaarde, kennis/expertise van een opdrachtnemer waar je als opdrachtgever behoefte aan hebt? Afhankelijk van de noodzaak en meerwaarde van een bouwteam, kun je op verschillende momenten een bouwteamfase starten.

Als je informatie vraagt (documenten zoals een ontwerp, pve, conceptcontract, onderzoeken en dergelijke), geef dan aan wat je verwachting is bij deze documenten. Een hoog detailniveau vragen van producten vanuit de gedachte dat daardoor risico's worden verminderd en de kwaliteit toeneemt heeft niet juist te zijn. Het samen en vaker met opdrachtgever en de uitvoerende partijen, zoals onderaannemers en leveranciers, de uitvoeringsfasering, -planning en -werkzaamheden goed doorleven kan risico's beheersbaar maken.

Samenstelling en samenwerking

Samenwerking kun je niet afdwingen in een overeenkomst, zie ook hoofdstuk 1. Om tot een effectieve samenwerking te komen, moet je als opdrachtgever eerst bij jezelf te rade gaan en bepalen wat je belangrijk vindt in de samenwerkingsrelatie met de aannemer, wie en wat je zelf wilt inbrengen en meenemen. Sta ook stil bij 'andere' aspecten zoals de kernwaarden, de speerpunten voor de samenwerking en de relatie en neem dit mee bij het bepalen van de opgave van het bouwteam en bij de opdrachtgeversvisie voor de samenwerking. Dit is enerzijds nodig om te bepalen welke samenwerkingspartner de opdrachtgever zoekt, zodat hierop kerncompetenties, selectiecriteria en gunningscriteria kunnen worden afgestemd. Anderzijds is het belangrijk dat opdrachtgever met haar visie een stuk zelfkennis en een soort 'gebruiksaanwijzing' vroegtijdig met marktpartijen deelt, zodat zij daarover vragen kunnen stellen, erop kunnen anticiperen en besluiten om wel of niet in te schrijven.

Mag de opdrachtgever iets vinden van hoe ON z'n onderaannemers betreft? Ja. Afhankelijk van een bouwteamopgave kunnen onderaannemers en leveranciers een sleutelrol hebben en zo de sleutel bieden naar een succesvol project. Maak samen afspraken om te zorgen dat bepalende onderaannemers en/of leveranciers als teamlid aansluiten en meedenken bij het maken van keuzes. De wijze waarop onderaannemers en/of leveranciers worden betrokken zal in meerdere of mindere mate bepalen of zij zich samen verantwoordelijk voelen voor projectopgave en -resultaat.

Beschrijf specifiek de samenstelling en verdeling tussen opdrachtnemer en opdrachtgever. Als het vooraf niet goed in te schatten (af te prijzen) is, geef aan hoe je hier samen mee wilt omgaan.

Welk type partner (dus ook opdrachtgever) past bij een project? Kijk je alleen naar hoe aannemer en opdrachtgever bij elkaar passen, of kijk je naar totaal? Zorg als opdrachtgever voor vaste sleutelfiguren met flexibele schil eromheen.

In een bouwteamovereenkomst staan niet de standaard werkwijze en/of procedures zoals het bij jou als opdrachtgever of opdrachtnemer werkt. Besteed als opdrachtgever aandacht aan de beste/gewenste samenwerkingsvorm bij het project en neem dit mee in de aanbesteding bij het zoeken naar de beste samenwerkingspartner. Houd in gedachten dat je samen, in het verlengde van de samenwerkingsvorm, de wijze van samenwerken uitwerkt in de bouwteamfase, bijvoorbeeld in een samenwerkingsplan (zie paragraaf 3.2.1).

Verplichtingen opdrachtgever, opdrachtnemer en deelnemers

Geef zo helder mogelijk aan wat elkaars verplichtingen zijn en geef daarna samen vorm aan de organisatie daaromheen. Het opsommen van verplichtingen en opnemen ervan in een overeenkomst geeft een basis om daarna samen de bouwteamfase qua (proces) organisatie vorm te geven.

Keuze UAV of UAVgc. Zonder aanbestedingsplicht staat het partijen vrij om over de modaliteiten van bijvoorbeeld een UAVgc-contract of een alliantiecontract vrijelijk van gedachten te wisselen. En daar gezamenlijk besluiten over te nemen. Het fair play-beginsel verhindert dit bij aanbestedingen. Het vormgeven van het contract waarin (mede) de uitvoering geregeld is, in welke vorm ook, blijft het domein van de aanbesteder.

Voor marktpartijen die overwegen om zich al dan niet aan te melden is de keuze voor de contractvorm UAV of UAVgc een belangrijk afwegingsaspect. Ga indien mogelijk (en/of via marktconsultatie) het gesprek aan over de contractvorm.

Zorg dat je de scope van de opgave "breed" genoeg hebt omschreven; scopeverkleining is vaak eenvoudiger dan scopevergroting. De scope van de overeenkomst moet scherp genoeg zijn voor opdrachtnemer en opdrachtgever om een goede inschatting te kunnen maken van de inspanning en bijbehorende kosten. Contouren van de uitvoeringsovereenkomst en de mogelijke ruimte hierin (dus ook de keuze voor UAVgc of UAV) moeten bij start duidelijk zijn.



Rollen, taken, verantwoordelijkheden, producten

De exact benodigde taken en rollen, specifieke werkzaamheden, aantal teamleden en verdeling ervan tussen opdrachtnemer en opdrachtgever kan, afhankelijk van de bouwteamopgave en het resultaat aan het einde van de bouwteamfase, vooraf moeilijk in te schatten zijn. Benoem de werkzaamheden en aandachtspunten die je belangrijk vindt, zoals het samen tijd besteden en reserveren voor samenwerking(voorwaarde) en de wil om samen te werken en hier gezamenlijk een vorm voor te vinden.

Bij het bepalen van rollen, taken, verantwoordelijkheden, producten (wie doet wat en wat is er? kwaliteit, detailniveau van uitwerking) is het belangrijk om rekening te houden met welke ontwerpkeuzes je als opdrachtgever al hebt gemaakt. Moet de aannemer vele ontwerp- en onderzoekstaken verrichten en is zijn inbreng groot? Het is belangrijk een goede taakomschrijving van de partijen te geven in een bouwteamovereenkomst.

Geef een tekstuele beschrijving van benoemde rollen, taken en werkzaamheden en licht deze tijdens inlichtingsfase in de aanbesteding toe met vraag en antwoord.

Producten en uitwerkingsniveau. Het kan voor een opdrachtgever belangrijk zijn om een hoog uitwerkingsniveau te hebben om onzekerheden tot een minimum te beperken, gezien belangen van een opdrachtgever (tijd, kwaliteit, geld). Er kan bijvoorbeeld een hoog uitwerkingsniveau vereist zijn om de uitvoering perfect te laten verlopen doordat er weinig tijd is met een hoog afbreukrisico (imago, bereikbaarheid en dergelijke) bij overschrijding. Behalve met tijd, hangt het gewenste/verwachte kwaliteits- en detailniveau van producten ook samen met de hoogte van de vergoeding van opdrachtnemer voor de bouwteam fase. Verder is voor de hoogte van de vergoeding bepalend de gewenste/verwachte tijd en energie vanuit de OG voor het werken aan samenwerking.

Het definiëren van de producten in het bouwteam is niet voldoende. Het belangrijkste is dat opdrachtgever én opdrachtnemer bij de start van het bouwteam de eindproducten doorgronden en zich hieraan committeren.

Wat doe je als je tijdens de bouwteamfase wilt afwijken van de bouwteamovereenkomst? Dit worden in principe wijzigingen op de bouwteamovereenkomst voor bijvoorbeeld minder of meer producten of detailniveau ervan die zijn uitgevraagd.

Casus: Uitwerkingsniveau van ontwerp producten

In de bouwteamovereenkomst van een project werd het uitwerkingsniveau van ontwerpproducten niet specifiek beschreven. Het perspectief van de opdrachtnemer was dat de uitwerking de vrijheid van de opdrachtnemer was, omdat deze het later ook moest realiseren. Hij ging ervan uit dat de opdrachtgever hem waarschijnlijk niet met een lange voorbereidingstijd en -kosten wilde belasten. Dit scheelde en kwam naar eigen verwachting overeen met het beschikbare taakstellende budget en te behalen mijlpalen. Het perspectief van de opdrachtgever was dat het (hoge) gewenste uitwerkingsniveau nog niet werd beschreven, om dit samen met de opdrachtnemer te bepalen tijdens de bouwteamfase, want misschien was niet

alles nodig. Bespreek waarom welk uitwerkingsniveau verwacht wordt gedurende en aan het einde van de bouwteamfase.

Vergoeding, prijsvorming en gunning realisatie

Voor de bouwteamfase kun je kiezen voor een vaste vergoeding of verrekening op basis van vaste (uur)tarieven voor verschillende rollen/taken. Stel jezelf de vraag of voor het project een vaste vergoeding of vaste uurtarieven de beste keuze is. Maak hier een onderbouwde bewuste afweging. Een vaste vergoeding kan tijdens de bouwteamfase leiden tot een reactieve aannemer in plaats van een proactieve "adviserende, onderzoekende" aannemer. Kwaliteit, onderzoeken en het afwegen van alternatieven staan meer onder druk bij een vaste vergoeding.

Geef helder aan wat de verwachting is over de totstandkoming van de prijs (zoals onderhandeling) om overeenstemming met elkaar te krijgen. In principe zou je na een goede samenwerking en het iteratief en veelvuldig afstemmen van prijs, ontwerp, risicoverdeling, planning en dergelijke de uitvoeringsovereenkomst direct kunnen gunnen aan het einde van de bouwteamovereenkomst. Ga je samen gedurende de bouwteamfase op x aantal momenten (iteratief) met kostendeskundigen van opdrachtgever, opdrachtnemer en eventueel onafhankelijke kostendeskundigen uitgangspunten en de wijze van totstandkoming van de prijs/prijzen bespreken en het bedrag bepalen? Of dien je eenmalig een begroting in, waarna, als het past binnen het taakstellend budget, direct gunning volgt? Onderhandelingsmechanismen (bij DG2020 zijn onderhandelingen altijd opgenomen; bij Bouwend Nederland niet als de prijs binnen het taakstellend budget valt. Als opdrachtgever en opdrachtnemer binnen zes weken geen overeenkomst kunnen bereiken, dan kan de OG derden uitnodigen voor het doen van een prijsaanbieding).

Casus: Verschillende wijze van kosten ramen

Voor het realiseren van een werk (UAV) is ingeschat dat op een bepaald moment een 100tons kraan nodig is. Opdrachtnemer heeft tijdens de bouwteamfase offerte opgevraagd en prijs van een onderaannemer ontvangen voor een 2x een 50tons kraan en neemt dit mee in zijn kostenraming. Bij de uitwerking van de uitvoeringswijze blijkt dat er geen ruimte is voor 2 kranen. Verder blijkt na offertevraag voor een 100tons kraan waar wel ruimte voor is dat deze 1,5x zo duur is en beperkt beschikbaar. Opdrachtnemer past zijn raming/begroting aan. Opdrachtgever rekent echter met eenheidsprijzen en geeft geen aanpassing. Geef inzicht in elkaars wijze van ramen en effecten hiervan.

Risico's (inclusief de verdeling) moeten bij de start duidelijk zijn voor inschrijvende partijen en er moet ook ruimte zijn om hierover tijdens de bouwteamfase nog zaken te bespreken en aan te passen. Bij de start van de aanbesteding moet duidelijk zijn dat ontwerpfase (bouwteamfase) en realisatiefase beide onderdeel van de opdracht zijn.

Besluitvorming en trekken van de bouwteamfase

Daarnaast is van belang af te spreken wie de knopen doorhakt als er (ontwerp) beslissingen worden genomen die effect kunnen hebben op kosten, risico's, uitvoeringsmethode et cetera. In de verschillende modelovereenkomsten en in de praktijk van het contracteren is het over het algemeen de opdrachtgever die



hierin een beslissende stem heeft. Dit kan zijn vastgelegd in de overeenkomst met bewoordingen als: “de opdrachtgever neemt alle besluiten in het bouwteam”. Maar vaak is vastgelegd dat besluiten van het bouwteam met meerderheid van stemmen worden genomen, waarbij de opdrachtgever in ieder geval moet instemmen. Essentie is dat keuzes voor beide partijen acceptabel moeten zijn, dat ze hierover met elkaar in gesprek gaan en de besluiten met redenen onderbouwen.

Voor beide partijen is het belangrijk om te weten wie ze vanuit de achterban betrekken en meenemen om die effecten en gevolgen scherp in beeld te hebben voor een gezamenlijke beslissing. Voor opdrachtgevers kunnen dit de beheerder en toekomstige eigenaren zijn, voor een opdrachtnemer onderaannemers en/of leveranciers.

Ga samen na welke “grote” beslissingen wanneer ongeveer genomen moeten worden en hoeveel tijd je daarvoor wilt nemen. De beslistrajecten bij opdrachtgever en opdrachtnemer verschillen waarschijnlijk.

Aansprakelijkheid tijdens de bouwteamfase

Met betrekking tot aansprakelijkheid kunnen overeenkomsten verschillen en is het van belang dat de verdeling van de aansprakelijkheid voor beide partijen acceptabel is. Wees je als opdrachtgever en opdrachtnemer bewust van de veranderende toekomst (zoals corona, Suezkanaal, staalprijzen et cetera) en van de gevolgen hiervan op een bouwteamovereenkomst. Bespreek samen hoe je hiermee omgaat en waar welke verantwoordelijkheden en risico's liggen.

Het aansprakelijkheidskader is in beide bouwteamovereenkomsten niet heel expliciet geregeld en is een juridisch aandachtspunt. Formeel geldt: “Verantwoordelijkheid van ontwerpen en adviezen ligt bij diegene op wiens specifieke terrein dit ligt, mits diegene die verantwoordelijkheid ook aanvaardt.” Bij een bouwteam is bij meer gezamenlijk werken aan een ontwerp ook geïntegreerde ontwerpverantwoordelijkheid mogelijk op onderdelen. Dit moet goed met elkaar worden afgestemd en vastgelegd. Aandachtspunt is de ontwerpverantwoordelijkheid bij de overgang naar de realisatiefase, waarin andere aansprakelijkheden gelden (zie hoofdstuk 4).

Vergoeding / taakstellend budget

Een vraag die vaker voorkomt is of je een bouwteam kan aanbesteden als je de exacte aanneemsom pas na de aanbesteding (ondertekenen bouwteamovereenkomst) vaststelt? Het simpele antwoord is: ja, dit kan.

Ook voor marktpartijen is het gewenst om in een vroegtijdig stadium (een beeld van) de dikte van portemonnee van opdrachtgever te hebben. Zo kunnen zij vroegtijdig kenbaar maken of vraag en budget met elkaar in lijn zijn. In de selectiefase is het nog niet nodig een contractraming bij te voegen. Maar voor de transparantie is het wel aan te bevelen om hier in een later stadium van de aanbesteding inzicht in te geven. Voor de overheid als opdrachtgever kan een budgetverhoging een soms langdurige vaste procedure zijn richting B&W en/of raad. Elkaar begrijpen en weten wat je van elkaar nodig hebt is belangrijk.

Als je kiest voor een vaste prijs of plafondbedrag/taakstellend/richtinggevend budget, moet dit een reëel bedrag zijn om te voorkomen dat er veel discussie over ontstaat tijdens de aanbestedingsfase, dat er te weinig inschrijvingen komen en/of dat er vertraging is bij de gunning van de realisatiefase (omdat er bestuurlijke besluitvorming nodig is voor extra uitvoeringsbudget). Dit lijkt voor de hand te liggen, maar toch gebeurt het regelmatig dat aanbestedingen vertraging oplopen (of zelfs mislukken) doordat het afgegeven plafondbedrag te laag blijkt te zijn. We adviseren om bij de bepaling van een vaste prijs of plafondbedrag/taakstellend budget, altijd een second opinion te vragen. De opdrachtgever kan deze raming delen tijdens de aanbesteding, direct na gunning of op hoofdonderdelen, zodat de aannemer meer inzicht krijgt in het prijsniveau en het beschikbare budget voor de bouwteam en/of realisatie (bouwsom). Maak hierbij als opdrachtgever transparant wat onder budget wordt verstaan en/of vraag hiernaar als opdrachtnemer.

Een wijze van vergoeden kan door een vast bedrag af te spreken of door vastgestelde tarieven. Kies voor 1 van de 2 (vast of tarief) of een mix van beide. Als je het verloop en de vereiste producten tot en met het einde van de bouwteamfase moeilijk kan inschatten, kan een opdrachtnemer dat mogelijk ook. Ga met elkaar, ook na het ondertekenen van de bouwteamovereenkomst, het gesprek aan hoe je met elkaars atypische aannamen en belang omgaat. Bij een vast bedrag voor uitgevraagde producten probeert een opdrachtnemer zo min mogelijk kosten te maken en ben je als opdrachtgever straks wel aansprakelijk voor de contractkwaliteit. Een opdrachtnemer kan atypisch denken dat een opdrachtgever bij een taakstellend budget topkwaliteit en detail wil voor een dubbeltje, terwijl je als opdrachtnemer weet waar de echte risico's en knelpunten zitten die tijd en aandacht nodig hebben.

- ***Hoe je samenwerkt en welk kwaliteitsniveau wordt nagestreefd is erg bepalend voor de kosten. In hoeverre heb je hier als ON invloed op, ondanks dat je resterende budget steeds kleiner wordt? Een OG die altijd voor een 10 gaat maakt meer kosten, dan een die meer risico durft te nemen en genoeg neemt met een 6.***
- ***Neem een tarievenlijst op voor inzet van deelnemers aan het Bouwteam, waar inschrijvers tijdens de aanbesteding op kunnen reageren (inschrijvers kunnen dan onderbouwen waarom een uurtarief niet marktconform is). Hiermee creëer je draagvlak aan de voorkant.***

Geschillen, eigendomsrechten en geheimhouding

Hierin verschillen de bouwteamovereenkomsten enigszins. Het Nederlands recht kan van toepassing worden verklaard op alle geschillen door arbitrage door de Raad van Arbitrage in Bouwgeschillen, overeenkomstig de regels die beschreven staan in het arbitragereglement van deze Raad.

Het intellectueel eigendom van producten (ontwerpen en dergelijke) blijft bij de opdrachtgever. In de DG2020 is opgenomen dat bij vroegtijdige beëindiging de opdrachtgever pas gebruik mag maken van de opgestelde producten nadat voldaan is aan zijn financiële verplichtingen aan de opdrachtnemer. Verder kan opgenomen worden waarop de geheimhoudingsplicht wel of niet betrekking heeft.



§2.2.3 Keuze voor aanbestedingsprocedure

Bij een bouwteam zijn over het algemeen samenwerkingsaspecten (zoals interviews, assessments of andere persoonlijke interactie) meer van toepassing en vaak een onderdeel van de gunningsprocedure dan bij een “traditionele” aanbesteding. Hierbij volgt vaker het advies om het aantal inschrijvers te beperken. In de handreiking ‘Aanbesteden van twee fasen contracten’ (CROW, november 2020) worden de volgende procedures benoemd:

Tot € 1,5 M: meervoudig onderhandse procedure conform hoofdstuk 7 ARW 2016, met 3 (max. 5) gegadigden;

Tussen € 1,5 M en de Europese Drempel (2020/2021: € 5,35 M): de nationale niet-openbare procedure conform hoofdstuk 3 ARW 2016, met 3 (max. 5) gegadigden;

Boven de Europese Drempel: de Europese niet-openbare procedure conform hoofdstuk 3 ARW 2016, met 5 gegadigden.

(NB: los van het hogere minimum aantal gegadigden verschillen de Europese en Nationale niet-openbare procedure slechts op details van elkaar.)

§2.2.4 Schriftelijke inlichtingen of fysieke dialoog met aannemer

Een project heeft vaak al een intensieve voorbereidingsfase doorlopen voordat het in de aanbestedingsfase komt. Om de bedoelingen van het project en de reeds gemaakte keuzes toe te lichten aan gegadigden, kan het helpen om als opdrachtgever een startbijeenkomst van de aanbesteding te organiseren. Ook kan een projectkompas worden opgesteld waarin de opdrachtgever zijn intenties weergeeft (zie voor toelichting hoofdstuk 1).

Een manier om tijdens de aanbesteding reeds intensief samen te werken is de concurrentiegericht dialoog. Een concurrentiegericht dialoogprocedure verschilt wezenlijk van een ‘gewone’ openbare of niet-openbare procedure. Het grootste verschil zit hem in de wijze van uitvragen. In de concurrentiegericht dialoog start je met een vraag waarvoor geen (eenduidige) oplossing bekend is. Op basis van oplossingen die gegadigden aandragen, voer je als aanbestedende dienst een dialoog die ertoe leidt dat vraag en aanbod beter op elkaar worden afgestemd. Zie ook de handreiking ‘De concurrentiegericht dialoog’ van de Rijksoverheid (bron: PIANOo). Omdat de nadruk van een aanbestedingsprocedure van een bouwteamopgave meer ligt op het vinden van de juiste partij en minder op het vinden van de technische oplossing, is deze intensieve en tijdrovende procedure niet nodig voor meer gangbare projecten. Hier volstaan de schriftelijke algemene inlichtingenrondes, eventueel aangevuld met een individuele inlichtingenronde (mogelijk met een mondelinge bijeenkomst) voor vragen over oplossingen met een commercieel belang van gegadigden.

§2.2.5 Hoe houd je controle over projectkosten in de aanbesteding?

Zoals we in hoofdstuk 1 beschreven, moet er bij een bouwteamproject ook echt wat te “bouwteams” zijn. Dit kan bijvoorbeeld zijn: de ontwikkeling van een uitvoeringswijze, ontwerp oplossingen of innovaties. Bij een bouwteam is het vooral de intentie om de beste partij te selecteren en niet het beste ontwerp; hiervoor is immers de bouwteamfase. Maar hoe houd je controle over de kosten

van een project waarin nog veel ontwerp vrijheid is, maar waarin op basis van de gunningscriteria vooral beoordeeld wordt op de kwaliteit van samenwerking en proces en veel minder op de prijs?

De meeste opdrachtgevers hebben geen onbeperkt budget voor projecten en moeten regelmatig verantwoording afleggen over projectuitgaven aan hun bestuurlijke opdrachtgever. Het verhogen van het initieel begrote projectbudget is niet eenvoudig: een verhoging van het budget moet goed onderbouwd zijn en er zijn maar een paar momenten per jaar voor politieke besluitvorming hierover. Hoe voorkom je nu dat aan het einde van de bouwteamfase, na de uitwerking van het ontwerp, de aanbieder van de aannemer voor de realisatiefase veel hoger uitvalt dan begroot en er bestuurlijk/politiek opgeschaald moet worden, waardoor de gunning van de realisatiefase vertraagt?

In de bouwteamfase wordt over het algemeen het ontwerp in meer of mindere mate gezamenlijk uitgewerkt tot een vooraf vastgesteld eindniveau: schetsontwerp (SO) / voorontwerp (VO) / definitief ontwerp (DO) (tenzij de focus van het bouwteam vooral ligt op de uitvoeringswijze). Bij veel projecten wordt dan door opdrachtgevers (mogelijk samen met een ingeschakeld ingenieursbureau) vooraf een globaal “referentieontwerp” (of beter: “kaderstellend ontwerp”) opgesteld om de haalbaarheid en maakbaarheid te toetsen. Hierop is dan ook de budgetaanvraag gebaseerd. De aanbesteder kan ervoor kiezen dit “referentieontwerp” (tijdens de aanbesteding of direct na gunning) met de marktpartijen te delen. Deze keuze zal afhankelijk zijn van de mate waarin marktpartijen tijdens de aanbesteding worden uitgedaagd om zelf met oplossingen en ideeën te komen. Er zijn ook varianten waarbij de opdrachtgever alleen een uitgebreid programma van eisen meegeeft bij de aanbesteding. Soms wordt al een concept uitvoeringscontract bijgevoegd dat in de bouwteamfase samen wordt uitgewerkt en opgesteld of slechts nader op details wordt uitgewerkt, bijvoorbeeld voor de risicoverdeling.

Een andere optie is om een taakstellend budget mee te geven bij de aanbesteding van een project met de randvoorwaarde dat als tijdens de bouwteamfase blijkt dat het budget niet volstaat, de opdrachtgever eerst bestuurlijk moet regelen dat het budget wordt verhoogd, voordat de realisatiefase aan de opdrachtnemer gegund kan worden. Dit vraagt van beide partijen een mate van flexibiliteit waarover duidelijke afspraken gemaakt moeten worden, onder andere over de startdatum van de realisatiefase.

Bij de aanbesteding van een bouwteamproject is het wenselijk om 100% op kwaliteit te gunnen. Maar het is niet mogelijk (en mogelijk niet wenselijk) om de prijs bij de gunning helemaal buiten beschouwing te laten (dan worden bij de inschrijvingen appels met peren vergeleken en dat is strijdig met de Aanbestedingswet). Er zijn verschillende mogelijkheden om de prijs wel mee te laten spelen en toch 100% op kwaliteit te gunnen:

- Een vaste prijs opnemen;
- Een plafondbedrag of taakstellend budget aangeven;
- Prijsbeheersingsmethoden opnemen.



§2.2.6 Bestuurlijke besluitvorming en financiële dekking

Bij een “normale” aanbestedingsprocedure wordt een UAV of UAVgc contract op de markt gezet en zijn voor de opgave door de opdrachtgever veelal de uitvoeringskosten via een SSK-raming vooraf bepaald. Deze raming is een voorspeller van de hoogte van het inschrijvingsbedrag van de winnende tenderpartij. Op basis van een dergelijke SSK-raming wordt bij de opdrachtgevers voorafgaand aan de start van de aanbesteding de benodigde dekking verkregen bij het desbetreffende bestuur (bijvoorbeeld de gemeenteraad). Daarbij kan de aanbestedende partij extra zekerheid verkrijgen door bijvoorbeeld ook een plafondbedrag te gebruiken.

Maar als met bouwteams gewerkt gaat worden en er een 2-fasen-aanpak wordt gehanteerd, dan zullen de kosten van uitvoering pas duidelijk zijn na afloop van de 1e (bouwteam)-fase. Dan kan een situatie optreden waarbij deze kosten hoger uitvallen dan vooraf was geraamd. Risico is dan dat de opdrachtverlening grote vertraging oploopt doordat het bestuur verrast is door de extra dekkingsnoodzaak. Ook zal dan hiervoor een tijdrovend nieuw bestuurlijk krediet-aanvraagtraject doorlopen moeten worden. Wij adviseren daarom vroegtijdig te bepalen of een bouwteam wordt toegepast en bij de bestuurlijke besluitvorming nadrukkelijk te vermelden hoe bij bouwteams de raming van de uitvoeringskosten tot stand komt. Geef dan ook aan dat bij het einde van de 1e fase het bestuur altijd ingelicht wordt over de geraamde uitvoeringskosten. Hiermee wordt nadrukkelijk een stuk verwachtingsmanagement ingezet, worden procedurele verrassingen voorkomen en kan aanvullende financiële dekking zonder kleerscheuren makkelijker verkregen worden.

- *Na gunning in de bouwteamfase is het wijs om wederzijds transparant te zijn over de realisatiebegroting. Tijdens de bouwteamfase kan dit bij alle ontwerpsslagen worden bijgewerkt en gemonitord ten opzichte van het beschikbaar budget (zie hoofdstuk 3).*
- *Zorg bij aanbesteding (voor bouwteam) voor een proces met interne opdrachtgever/budgethouders voor het bijstellen van een “vastgesteld” budget en/of opgave. Gedurende de bouwteamfase kan door nader inzicht tijd, geld en ontwerp anders uitvallen dan verwacht werd bij aanbesteding. Zorg er ook voor dat aan opdrachtnemer en opdrachtgever helder is wat de gevolgen zijn van eventueel (noodzakelijk) verhogen van budget of wijzigen opgave en bestuurlijke traject. Binnen welke bandbreedte mag de interne opdrachtgever zelf beslissen en wanneer moet bestuurlijk akkoord worden verkregen? Opdrachtgever moet intern vaak zelf bestuurlijk akkoord krijgen voordat de opdracht mag worden gegeven. Als het politieke landschap verandert en er wordt anders tegen een opgave aangekeken, is er meer tijd nodig of wordt een project zelfs beëindigd.*

§2.3 WAAROM EEN AANNEMER INSCHRIJFT OP EEN BOUWTEAM, OF WAAROM JUIST NIET

Op het moment dat een bouwteamaanbesteding via Tenderd op de markt verschijnt, maakt een aannemer de afweging: “ga ik inschrijven, of niet?”. Bepalende factoren zijn:

- Expertise: in hoeverre biedt mijn bedrijf meerwaarde bij dit project en heb ik het juiste team beschikbaar?
- Welke contractuele risico's loop ik?
- Hoe hoog zijn de verwachte tenderkosten en weegt dit op tegen de potentiële opbrengsten in het project?

§2.3.1 Expertise aannemer en juiste team beschikbaar

De eerste en belangrijkste vraag voor iedere aannemer is natuurlijk: ‘heb ik de expertise in huis die meerwaarde biedt voor deze specifieke bouwteamopgave?’ De scope, gevraagde technische kennis en materieelinzet is, zoals bij elk project, belangrijk.

Specifiek voor een bouwteamopgave is daarnaast de vraag: ‘heb ik de juiste mensen beschikbaar met competenties die aansluiten op de bouwteamopgave?’ Niet elke projectleider, constructeur en uitvoerder zijn daar geschikt voor. Vanuit het perspectief van medewerkers van een aannemer: “je bent niet voor niets bij de aannemer gaan werken; als je planstudies leuk had gevonden had je wel bij een ingenieursbureau gewerkt”.

De opdrachtnemer moet zich ervan bewust zijn dat de eerste fase van een bouwteam (ontwerpen, aanvragen vergunningen, verkrijgen besluiten, KES-proces) een andere “tak van sport” is, waar je je als inschrijver en als aanbestedende dienst van bewust moet zijn.

Om de juiste mensen vooraf te kunnen inplannen voor een aannemer is het belangrijk dat een opdrachtgever ruim van te voren scope, planning en contractvorm communiceert. Hierbij is het van belang voor een aannemer te weten dat een bouwteam specifieke competenties van mensen vraagt voor bijvoorbeeld een complexe, langlopende, bestuurlijke planuitwerkingsfase, ervaring, interesse en kennis. Dit kan bijvoorbeeld via een vooraankondiging op Tenderd of een fysieke marktconsultatie (zie 2.2.1 - vroegtijdig betrekken van de markt). Een aannemer die niet alle expertise in eigen huis heeft, kan tijdig combinaties (samenwerkingsverbanden) gaan vormen.

Het kan zijn dat de juiste mensen niet beschikbaar zijn tijdens de aanbesteding. Dan kan dat een reden zijn om niet in te schrijven voor een aannemer. Want bij aanbesteding van een bouwteamproject worden regelmatig interviews afgenomen met beoogde sleutelfunctionarissen van de aannemer voor de bouwteam- en realisatiefase. Na de aanbesteding alsnog andere mensen inzetten, is één van grootste ergernissen bij opdrachtgevers.

§2.3.2 Modelovereenkomsten en contractuele risico's

Bij de afweging om in te schrijven, kijkt de aannemer niet alleen naar technische expertise en beschikbaarheid van de juiste mensen, maar ook naar de contractuele risico's van het project. In de basis zijn er risico's die bij een bouwteamopgave beter beheersbaar zijn dan bij een design-en-construct-contract. De bouwteamfase biedt aannemers namelijk de mogelijkheid om de risico's samen met opdrachtgever gedetailleerd in beeld te brengen, beheersmaatregelen op te nemen en af te prijzen en de restrisico's te verdelen [zie hoofdstuk 3.3: Grip houden: tijd, geld en kwaliteit].



Toch zijn er bij een bouwteamopgave ook specifieke risico's voor aannemers die ertoe kunnen leiden dat ze niet inschrijven.

De grootste risico's zijn gekoppeld aan de ontwerpverantwoordelijkheid en aansprakelijkheid bij indirecte schade als de DNR niet van toepassing is. Het taakstellend budget voor de bouwteam- en realisatiefase zijn/liken niet realistisch.

Als aansprakelijkheden ongelimiteerd zijn, of niet verzekeraar, dan kan dat een reden zijn om niet in te schrijven. Bij een bouwteamopgave met 2 fasen kan het zo zijn dat een aannemer in de bouwteamfase het ontwerp opstelt, maar dat er geen uitvoeringsovereenkomst wordt gesloten en dat een andere aannemer dit ontwerp daadwerkelijk realiseert. Dit kan voor een opdrachtnemer een grote tegenvaller zijn. Het verdienmodel van een aannemer is niet hetzelfde als dat van een advies-/ingenieursbureau.

De bouwteam-modelovereenkomst is een belangrijke basis. Een goede projectspecifieke contractscan van de aannemer is essentieel voor zijn afweging om in te schrijven. Daarbij kunnen er veel contractvragen komen in de nota van inlichtingen van de aanbesteding waarin aannemers vragen het contract aan te passen of te verduidelijken.

Casus: Niet inschrijven door marktpartij

Voor een complex (bouwteam)project is door een opdrachtnemer niet ingeschreven omdat de DNR niet van toepassing werd verklaard waardoor aansprakelijkheden voor de opdrachtnemer in de bouwteamfase erg hoog waren. Het project was voor de opdrachtnemer onvoldoende gedefinieerd om goede inschattingen te maken van wat hij kon verwachten. Verder betrof het een door de opdrachtgever zelf opgestelde bouwteamovereenkomst waarin veel taken, ontwerpverantwoordelijkheden en aansprakelijkheden geheel bij de opdrachtnemer werden neergelegd. Uitgangspunten als mijlpalen in de bouwteam- en realisatiefase waarnaar toe te werken en tot wanneer de aansprakelijkheid liep, werden niet benoemd. Tijdens de aanbesteding was geen contractstandaard. Voor een opdrachtnemer is het soms een zware beslissing om niet in te schrijven en geen aanbieding te doen omdat hij graag werken wil blijven doen voor dezelfde relatie.

§2.3.3 Tenderkosten en opbrengsten

De derde bepalende factor bij de afweging om in te schrijven is de 'return on investment': hoe verhouden de tenderkosten zich tot de opbrengsten als het werk gegund wordt? De tenderkosten van een design-en-construct-project kunnen variëren van 1% tot zelfs 2% van de bouwsom, afhankelijk van de complexiteit van de bouwopgave, de ontwerpinspanning en de uit te werken kwaliteitscriteria. De tenderkosten van een bouwteamopgave vallen over het algemeen lager uit: 0,5% tot 1% van de bouwsom. Dit komt omdat er vaak nog geen ontwerp en begroting aangeboden wordt tijdens de aanbesteding. Dit gebeurt namelijk pas na gunning tijdens de bouwteamfase. De tenderkosten zijn dus over het algemeen lager. Maar een belangrijk aandachtspunt bij bouwteamopgaven is dat er vaak discussie is over of en wanneer de aannemer deze kosten vergoed krijgt. Bij een design-

en-construct-aanbesteding kan de aannemer de tenderkosten als aparte post opnemen in zijn aanbieding, zodat deze kosten betaald worden als het werk wordt aangenomen. Bij een bouwteam-aanbesteding is dit niet het geval.

Voor opdrachtgevers is het lastig de tenderkosten te betalen tijdens de bouwteamfase omdat dit direct een flinke hap uit het bouwteambudget neemt. Het is gemakkelijker de tenderkosten te verdisconteren in het grotere uitvoeringsbudget. Voor de aannemer betekent dit dat er tijdens de hele bouwteamfase een negatief saldo is, zonder de zekerheid dat het daadwerkelijk tot een uitvoeringsovereenkomst met opdrachtgever komt. De discussie over de tendervergoeding voor aannemers is kenmerkend voor bouwteamopgaven en leidt regelmatig tot gedoe in de bouwteamfase. Ga ervanuit dat je als opdrachtgever je tenderkosten hoe dan ook uiteindelijk betaalt. Het moet ergens terugverdiend worden. De opdrachtgever kan een tenderkostenvergoeding opnemen voor alle inschrijvers in de tenderfase of de tenderkosten beperken door te trechteren. In dat geval doorloop je met slechts een beperkt aantal partijen het intensieve deel van de tenderfase.

§2.4 OP BASIS WAARVAN SELECTEER JE ALS OPDRACHTGEVER DE BESTE AANNEMER?

§2.4.1 Wijze van selectie van gegadigden

De selectie van inschrijvers vindt plaats op grond van kerncompetenties, selectiecriteria en BPKV- gunningscriteria. Het advies is om te kiezen voor een niet-openbare aanbesteding, waarbij de kerncompetenties en selectiecriteria al in de selectiefase van toepassing zijn. Het uitwerken van de gunningscriteria brengt voor aannemers relatief veel inspanning en tenderkosten met zich mee. Het is daarom verstandig vooraf te selecteren.

Afhankelijk van de inspanningen die de aanbesteding aan partijen vraagt, kan je ook tussentijds nog trechteren om bijvoorbeeld te komen van vijf tot drie partijen. Dit kan op meerdere manieren, onder andere door aan partijen een visiedocument te vragen, dat de opdrachtgever vervolgens beoordeelt en waarbij minimaal een aantal punten gehaald moet worden om door te gaan naar de volgende fase.

Anders dan bij aanbestedingen van een RAW- of UAVgc-contract, is het minder passend een inschrijving te vragen met een uitgewerkt technisch inhoudelijk plan inclusief een prijs. Dergelijke aanbiedingen hebben beperkt waarde, omdat het ontwerp juist in het bouwteam gemaakt wordt en daarna de realisatiekosten worden afgeprijsd, waarbij bijvoorbeeld een vooraf vastgesteld taakstellend budget wordt gehanteerd. Opdrachtgevers hebben daarbij wel als aandachtspunt: hoe houd ik de aannemer scherp en hoe bewaak ik mijn projectbudget? Deze zorg is hiervoor in paragraaf 2.2 deels besproken, maar kan ook terugkomen als aandachtspunt 'prijs beheersingsmethoden' en 'samenwerken' in één van de gunningscriteria.

§2.4.2 Gunningscriteria voor bouwteams

Bouwteam-aanbestedingen zijn dus gericht op proces en minder op techniek en prijs. Bij de Beste Prijs Kwaliteit Verhouding (BPKV) ligt de nadruk daarom op



prijs en kwaliteit. Dit wordt door opdrachtgevers vaak uitgevraagd. Er zijn in het kader van tenderen of tineren specialisten met als taak het binnenhalen van projecten en/of bedrijven (niet zijnde de opdrachtnemer) die erop gericht zijn om “juiste” antwoorden te formuleren. Door het ingehuurd tenderteam is met de mensen van het opdrachtnemersteam mogelijk maar paar keer overlegd en/of aan een brainstormsessie meegedaan en vaak allemaal naast of tijdens het werken aan een lopend project. Het ingehuurd tenderteam schrijft nagenoeg alle documenten waar ze later niet verantwoordelijk voor worden. Doorleeft het later in te zetten opdrachtnemersteam hiermee later hetzelfde gedachtegoed als de tenderschrijvers? Zie hiervoor ook de A-typische overtuigingen in paragraaf 2.1. De gunningscriteria, ook wel kwaliteitscriteria, voor bouwteamopgaven zijn grofweg op te delen in 4 categorieën:

- Samenwerken
- Inrichten bouwteamfase
- Realiseren projectdoelstellingen
- Bewaken Project budget (Financieel plan) en prijs beheersingsmethoden

(1) Samenwerken

Samenwerking tussen opdrachtgever en aannemer in de bouwteam- en realisatiefase. Niet alleen samenwerking tussen de (Integraal Projectmanagement) IPM-rolhouders van de projectteams, maar ook de samenwerking tussen de specialisten in de teams en de stakeholders buiten de projectteams, met name omgevingspartijen en beheerders. Termen zoals ‘gelijkwaardigheid’, ‘complementair vakmanschap’ (of juist gespiegelde teams), ‘heldere taken en verantwoordelijkheden’, ‘communicatielijnen en escalatie’ en ‘gezonde sfeer’ zijn hierbij belangrijk. Vaak vraagt opdrachtgever om een visie van de aannemer over hoe hij de samenwerking wil vormgeven, welk team met sleutelfunctionarissen (IPM-rolhouders), specialisten en partners hij aandraagt en hoe hij aansluit bij de projectdoelstellingen van opdrachtgever. Dit krijgt meestal vorm in een plan van aanpak en/of interviews en/of assessment van een inschrijver.

Gebleken is dat een assessment meer is dan alleen een momentopname tijdens het aanbestedingsproces: partijen worden zich meer bewust van het belang van goede samenwerking en ondervinden waardoor samenwerking wordt bevorderd of verstoord. Een dergelijk assessment versterkt ook de werkrelatie in de loop van de verdere procedure en legt een stevige basis voor de uitvoering. Het verschuiven van deze dialoog naar de voorkant van het proces, en de transparantie ervan, vermindert de kans op teleurstelling en conflict na gunning. Het team van de opdrachtgever is aan het selecteren, maar leert tegelijkertijd ook een hoop over zichzelf, over de eigen teamdynamiek en over het effect daarvan op de samenwerking en de projectdoelen.

(2) Inrichten bouwteamfase

Inrichting proces om de bouwteamfase succesvol te doorlopen. Het doel is om het ontwerpproces te doorlopen, om de projectdoelstellingen en -ambities binnen mijlpalen en taakstellend budget te realiseren, GOTIKR te beheersen en optimalisaties en kansen te verzilveren. Vaak vraagt opdrachtgever om een visie op het ontwerpproces, planning bouwteamfase, wijze van sturen en besluitvorming.

Ligt bij samenwerken de nadruk op de ‘zachte’ kant van projectmanagement, hier gaat het om behalen van mijlpalen met producten (harde kaders) met nadruk op tijd en geld.

(3) Realiseren Projectdoelstelling

Naast *Samenwerken en Inrichten van de bouwteamfase* komen vaak meer projectspecifieke gunningscriteria terug die zijn gekoppeld aan de projectdoelstelling. Bijvoorbeeld minimale verkeers- en omgevingshinder en/of risicobeheersing en/of het realiseren van duurzaamheidsambities (CO2-prestatieladder) en innovatie-ontwikkeling en dergelijke. Bij een bouwteam vraag je echter geen oplossing waaraan deze criteria te toetsen.

(4) Bewaken Project budget (Financieel plan) & prijs beheersingsmethoden

Het bewaken van het projectbudget in zowel de bouwteam- als realisatiefase is een belangrijk aandachtspunt voor de opdrachtgever omdat bij veel bouwteamopgaven de concurrentiedruk in de bouwteamfase wegvalt. De geselecteerde aannemer heeft een voorkeurspositie. Daarom heeft opdrachtgever behoefte aan een financieel plan en transparantie in prijs. Onderdeel van het financieel plan kan zijn: financiële sturing, signalering vroegtijdige uitputting bouwteambudget, ontwerpkeuzes passend binnen het budget en ‘open boek’-methode. Open boek moet echt open boek zijn. Geen verborgen posten of achterliggende offertes die niet gedeeld worden. Open boek is iets anders dan een detailraming. Hier vooraf goede afspraken met elkaar over maken kan vervelende situaties in de bouwteamfase voorkomen. Hiervoor kan door een opdrachtgever een financieel plan worden gevraagd aan de inschrijver. Geef helder tijdens de aanbesteding aan als je dit als opdrachtgever zo wilt doen.

Aanvullend op dit kwaliteitscriterium kan de opdrachtgever ervoor kiezen om de prijs te beheersen in de aanbesteding een prijscriterium te introduceren zoals:

- afprijzen referentie casus/eenvoudig onderdeel van de scope;
- uitvragen eenheidstarieven voor ‘gangbare’ posten zoals materialen beton en asfalt of materieelinzet zoals kranen en vrachtwagens;
- uitvragen uurtarieven sleutelfunctionarissen;
- uitvragen staartkosten: algemene kosten, winst en risico (AKWR);
- samen offertes van onderaannemer en leveranciers doornemen om overlap en hiaten eruit te halen (2 paar ogen zien meer dan 1).

De opdrachtgever kan een gezonde winstmarge wensen voor de opdrachtnemer om de samenwerking niet negatief te beïnvloeden. Je kunt er dan voor kiezen om de AKWR in een project met een bepaalde bandbreedte vast te zetten.

Als laatste is het belangrijk om te weten dat de Aanbestedingswet het uiteindelijk niet toelaat dat prijs geen enkele rol speelt - uitspraak van de Hoge Raad. Er moet een prijselement in de gunningscriteria opgenomen worden. Dit kan bijvoorbeeld door:

- Vaste prijs met alleen kwaliteitscriteria of een maximum prijs (plafondbedrag of taakstellend budget).



- De voorwaarden waaronder een taakstellend budget kan wijzigen, moeten vooraf meegegeven worden (je kunt dit niet achterwege laten vanwege partijen die bewust niet hebben ingeschreven vanwege te laag budget).
- Er zijn ook mogelijkheden om vanuit gunningscriteria bijvoorbeeld een financieel plan te vragen van partijen, maar beoordelingsaspecten moeten dan heel concreet en meetbaar zijn.

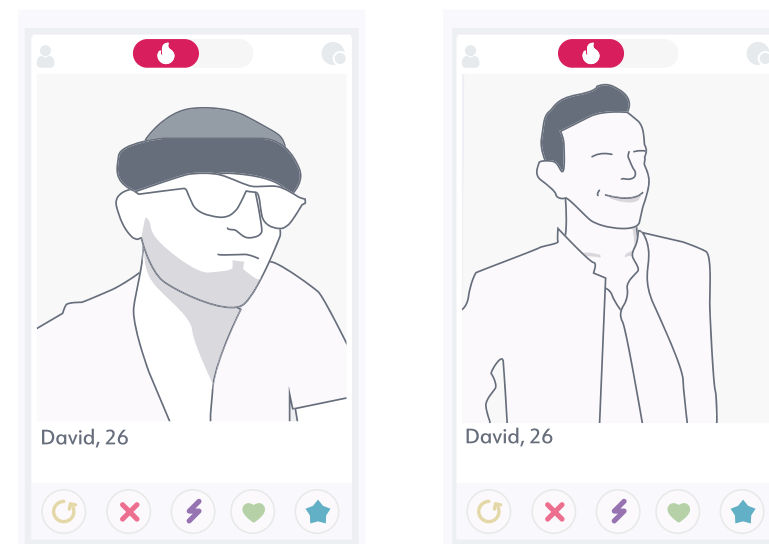
§2.4.3 Interviews, assessments, serious gaming: 'Tenderen of Tinderen?'

Interviews en assessments zijn een specifiek kwaliteitscriterium met geheel eigen kenmerken, die we daarom hier apart behandelen. De hiervoor genoemde kwaliteitscriteria worden door aannemers beantwoord met plannen waarin harde beloften worden gedaan, zoals de meerwaarde ten opzichte van het contract waaraan de aannemer zich moet houden. De subjectieve kwaliteitscriteria worden op deze manier zoveel mogelijk geobjectiveerd.

Het is lastiger om interviews en assessments te objectiveren. Contractuele meerwaarde of projectspecifieke uitwerking is niet het doel. Het gaat om goede interactie tussen de teams van opdrachtgever en aannemer. Natuurlijk komt interactie niet zomaar toevallig tot stand. Samenwerken is een meetbare vaardigheid. De individuen en het team als geheel kunnen tijdens een interview beoordeeld worden aan de hand van vooraf bepaalde objectieve criteria, zoals 'feedback geven en ontvangen', 'omgaan met belangen', 'omgaan met wisselende omstandigheden' en 'verantwoordelijkheid nemen en delen'. De ontwikkeling in het gestructureerd opzetten en beoordelen van interviews en assessments gaat snel, en gaat gelijk op met de toenemende populariteit van bouwteamaanbestedingen. De technisch georiënteerde infrasector kan hier leren van specialisten op het gebied van samenwerking, psychologie en sociologie bij complexe projecten buiten onze sector.

Samenwerkingsvaardigheden zijn ook te trainen. Aan de andere kant: interviews en assessments zijn slechts één criterium om te komen tot de beste aannemer en om het project succesvol te realiseren. Het legt grote druk op de individuele teamleden, en er kan een gevoel ontstaan dat jouw prestatie op één moment bepalend is voor het 'binnenslepen' van een project van soms tientallen miljoenen euro's.

Het is best lastig voor beide partijen (aanbesteders én inschrijvers) om tot selectie van de beste samenwerkingspartner te komen of om je als aannemer als zodanig te presenteren. Want dit gebeurt op basis van een papieren inschrijving (in papieren stukken doet men zich vaak beter voor dan men werkelijk is) en een relatief kort contact tijdens een interview. Aanbesteden is soms net tinderen: twee mensen die zich van de mooiste kant laten zien, met mooie foto's en een gelikte profieltekst die dan al of niet 'een match' zijn. Maar of het een echte match is, weet je pas na wat langere tijd. En zo gaat het natuurlijk ook met aanbesteden.



Figuur 8: Tenderen of tinderen?

Er is inmiddels veel ervaring met en onderzoek gedaan naar de waarde van assessments. De ervaring leert dat assessments een voorspellende waarde hebben voor hoe de samenwerking zal gaan. Opdrachtgevers geven daarbij vaak aan dat een assessment ook veel over henzelf zegt. Voorwaarde is wel dat je een kwalitatief goed assessment opzet.

Een andere mogelijkheid om het bouwteamgedrag (samenwerking) te beproeven is een spelsimulatie, zoals 'serious gaming'. De samenwerking in de bouwteamfase kan onder druk komen te staan als er ongewenste gebeurtenissen zijn of als de belangen ogenschijnlijk niet te verenigen zijn. Om de bouwteam-mentaliteit te stimuleren of te beoordelen, kun je een 'serious game' organiseren. Deze kan toegepast worden bij zowel de aanbesteding, de start van de bouwteamfase als de realisatiefase. In de game ervaren de betrokkenen hoe de verschillende organisatiestructuren en -culturen tot bepaald gedrag leiden in ons dagelijks doen en handelen. Dit bereiken we door herkenbare simulaties van samenwerkingsscenario's in zowel de ontwerp-, prijsvormings-, als realisatiefase. De simulatie zorgt ook voor bewustwording en inzicht in elkaars rollen, taken, verantwoordelijkheden en belangen.

Bedenk bij het opzetten van een serious game-simulatie een game die past bij de fase en problematiek van het project/doel om de samenwerkingscompetenties te beproeven. Een programma duurt meestal één dag. Vooraf bespreekt de facilitator met het kernteam welke uitdagingen zij zien in de samenwerking en past de game hierop aan. Tijdens de game komt naar voren hoe de betrokkenen (onbewust) omgaan met bijvoorbeeld:

- verrassingen over de prijs;
- conflicten en meningsverschillen;
- veranderende eisen van stakeholders.



Zoals het ook werkt met tinderen, vergroot je de kans op een 'echte' match door jezelf zo waarheidsgetrouw mogelijk te presenteren. Laat eerlijk zien wie je bent. Natuurlijk kies je een voordelige foto van jezelf, maar leugentjes om bestwil komen altijd uit als je elkaar eenmaal ontmoet of beter leert kennen.

Zo is het ook bij aanbesteden. Om de meest geschikte samenwerkingspartner te kunnen kiezen, zal de opdrachtgever zichzelf zo eerlijk mogelijk moeten presenteren met de informatie die zij in de voorbereidingsstappen heeft vergaard. De 'harde' beschrijving van de projectopgave, maar ook de 'zachte' intenties, missie en/of visie, kernwaarden én risico's en angsten. Dan weet de inschrijver wie en wat de opdrachtgever is en wat zij wil, en kan hij afwegen of dit bij hem past én hoe hij hierop kan inhaken. Ook de inschrijver moet eerlijk zijn over wie hij is en of het past. Ga opdrachtgever niet overtuigen van een kunstje. Als het past, dan past het, en als het niet past dan past het niet.

§2.5 PRAKTIJKVOORBEELD BOUWTEAM

Bouwteam brug

"Van focus op contract, naar focus op contact"

Het project is aanbesteed en gaat om vervanging en groot onderhoud van twee beweegbare bruggen met hoge duurzaamheidsambities: circulair (inclusief modulair bouwen), energieneutraal en onderhoudsarm. Terugkijkend op de aanbestedingsfase vallen twee punten in het bijzonder op:

Opdrachtgever: Veel animo, maar één inschrijver

De opdrachtgever heeft in een vroeg stadium marktconsultaties gehouden om het gesprek met partijen te voeren over de duurzaamheidsopgave van het project en het in te richten aanbestedingsproces. Opvallend bij deze marktconsultaties was de hoge opkomst (een zaal vol met belangstellenden) en de vraag van veel partijen om na aanbesteding samen te werken in een bouwteam. Uiteindelijk leidt dit bij de aanbesteding tot 4 gegadigden in de selectiefase, maar slechts tot 1 inschrijving!

Opdrachtnemer: Duurzaamheidsambities waarmaken

In de aanbesteding lag de nadruk op de duurzaamheidsambities: circulair, energieneutraal en onderhoudsarm. Om deze hoge ambities waar te maken was de keuze voor een bouwteam essentieel. De aangedragen innovaties kunnen namelijk in de bouwteamfase samen met de opdrachtgever, beheerders en omgeving waargemaakt worden. Een traditioneel D&C-contract had te veel risico's bij de aannemer neergelegd, wat zou kunnen leiden tot minder innovaties en minder hoge invulling van de duurzaamheidsambities. De kwaliteitscriteria sloten goed aan op deze ambities en op de samenwerking van opdrachtgever, omgeving en beheerders met de aannemer; essentieel om de ambities waar te maken binnen de kaders tijd en geld.

- Vanuit OG: Partijen lijken enthousiast over het project met de duurzaamheidsopgave, de ruimte voor dialoog tijdens de aanbestedingsfase en de bouwteamsamenwerking na gunning. De relatief lange aanbestedingsfase

met concurrentiegericht dialoog (inclusief trechterfase) en kans om een winnende aanbesteding te kunnen doen, zorgen voor zorgvuldige afweging bij partijen om wel of niet deel te nemen aan de gehele aanbestedingsfase. Opdrachtgever heeft voor deze aanbestedingswijze gekozen om ook vroegtijdig samenwerking in de gehele keten tot stand te brengen om zo de duurzaamheidsambities optimaal in te vullen.

- Vanuit ON: Tender duurt negen maanden met vier dialogen. Hierdoor neemt de kwaliteit van de aanbesteding voor de opdrachtgever toe, maar stijgen de tenderkosten voor de opdrachtgever en alle aannemers en moet je gedurende een lange periode goede mensen vrij maken. De tendervergoeding daarbij is voor aannemers niet toereikend.
- Vanuit OG: Er zijn verschillende verwachtingen over de aanbesteding van een bouwteamproject. Opdrachtgever vraagt in de gunningscriteria een plan van aanpak met uitwerking van een aantal aspecten voor samenwerking, duurzaamheidsambities en technische risico's (een combinatie van proces en inhoudelijke oplossingen). Enkele partijen hadden graag een gunning gezien op basis van alleen samenwerkingsaspecten.
- Vanuit ON: De duurzaamheidsambities en technische risico's vragen om een integrale benadering en daarmee een projectspecifieke beschouwing voor ontwerp en realisatie. De uitvraag zat goed in elkaar. De kwaliteitscriteria sloten aan op de hoge duurzaamheidsambities. Het samenwerkingsplan is essentieel om de ambities ook waar te maken binnen het taakstellend budget en de eindmijlpaal. Het plan risicobeheersing geeft zekerheden op gebied van techniek en omgevingshinder, maar had wellicht minder uitgebreid uitgevraagd kunnen worden om de tenderkosten zo laag mogelijk te houden.
- Vanuit OG: De op maat gemaakte bouwteamovereenkomst (op basis van consultatiedocument Modelovereenkomst Bouwteam Duurzaam Gebouwd die destijds beschikbaar was, aangevuld met specifieke voorwaarden van de opdrachtgever) leidt tot onduidelijkheid en vragen bij partijen (onder andere over ontwerp aansprakelijkheid). Dit ondanks de toelichting die de opdrachtgever tijdens de plenaire startbijeenkomst gaf over haar bedoelingen.
- Vanuit ON: De modelovereenkomst Bouwteam Duurzaam Gebouwd 2020 geeft flexibiliteit voor projectspecifieke invulling. De opdrachtgever heeft daar van gebruik gemaakt. De contractuele voorwaarden op gebied van ontwerpverantwoordelijkheid en aansprakelijkheid leidden tot discussie tussen aannemers en de opdrachtgever.
- Vanuit OG: Er lijkt bij voorbaat al algemeen wantrouwen te zijn over de hoogte van een taakstellend budget die de opdrachtgever meegeeft. Opdrachtgever wilde de dialoogfase vooral gebruiken voor gesprek over de contractvoorwaarden, risicoverdeling en de duurzaamheidsambities. De gedachte van OG was om tijdens de aanbesteding globale inzage in de begroting te geven. OG vond het een risico om op detailniveau over de begroting te spreken. Dan zouden de oplossingen mogelijk te dicht bij de oplossingen van het referentieontwerp

komen te liggen. Dat zou ten koste van het creatieve vermogen van de inschrijvers gaan en het behalen van de ambities kunnen verhinderen. Enkele partijen willen echter toch vooral de dialoogfase gebruiken om op detailniveau gesprekken over de begroting te voeren.

- Vanuit ON: Een taakstellend budget is niet voor niets een taakstellend budget. Op het moment van inschrijven committeert een aannemer zich hieraan. Een aannemer zal altijd toetsen of het taakstellend budget en de geplande eindmijlpaal realistisch zijn.

1. Houd er rekening mee dat het bij een bouwteamproject voor de aannemer onzekerder is hoe de tenderkosten kunnen worden terugverdiend (zie ook *paragraaf 2.3*). Praat hier met elkaar over en denk aan oplossingen zoals een tendervergoeding voor de winnaar (en niet alleen voor afvallende partijen).

2. Denk als opdrachtgever goed na over de inspanningen die partijen moeten leveren tijdens de aanbestedingsfase, zoals:
- het aantal gunningscriteria;
 - het gevraagd uitwerkingsniveau en doorlooptijd van de aanbesteding.

Waar kunnen partijen zich werkelijk op onderscheiden en wat heeft een toegevoegde waarde om in de gunningscriteria op te nemen (en kunnen sommige dingen niet in selectiecriteria worden opgenomen of in de bouwteamfase met elkaar worden besproken)? [Zie *paragraaf 2.4.*]

3. Maak een bewuste keuze over de te hanteren bouwteamovereenkomst en zorg ervoor dat niet voor ieder project en voor iedere organisatie (en bij voorkeur marktbreed) bepaalde zaken in de overeenkomst elke keer geheel anders worden ingevuld. Zo voorkom je dat opdrachtgever per project het wiel opnieuw moet uitvinden en het voor de aannemer een zoektocht is hoe belangrijke zaken geregeld zijn, bijvoorbeeld over ontwerpaansprakelijkheid en risicoverdeling. Sluit aan bij een model bouwteamovereenkomst en maak specifieke keuzes daarbinnen expliciet en zo veel mogelijk tijdig bespreekbaar. Zorg dat ook de beslissingsbevoegden vanuit het management van de opdrachtnemers hierbij vroegtijdig betrokken zijn om discussie aan het einde van de aanbestedingsfase te voorkomen.

4. Als je kiest voor een taakstellend budget en/of plafondbedrag, zorg dan dat die realistisch is en laat eventueel een second opinion uitvoeren. Bekijk op welk niveau de begrotingen (zowel van opdrachtgever als opdrachtnemer) tijdens de aanbestedingsfase en/of na gunning met elkaar kunnen worden gedeeld om een gezamenlijk beeld te krijgen over haalbaarheid.

TIPS & TRUCS

- Geef ruimte (tijd en wijze) in de aanbesteding om elkaar te leren kennen.
- Geef verwachting aan van benoemde van rollen, taken en werkzaamheden.
- Beschrijf de samenstelling en verdeling tussen opdrachtnemer en opdrachtgever en hoe je hier mee wilt omgaan.
- In een Bouwteamovereenkomst staan niet de standaard werkwijze en/of procedures zoals het bij jou als opdrachtgever of opdrachtnemer werkt.
- Besteed aandacht als opdrachtgever aan de beste/gewenste samenwerkingsvorm bij het project en neem dit mee in de aanbesteding bij het zoeken naar de beste samenwerkingspartner. Neem in gedachten mee dat je samen, in het verlengde van de samenwerkingsvorm, de wijze van samenwerken uitwerkt in de Bouwteamfase, bijvoorbeeld in een samenwerkingsplan.
- Ga samen na welke "grote" beslissingen wanneer ongeveer gemaakt moeten worden en hoeveel tijd je daarvoor wilt nemen. De beslistrajecten bij opdrachtgever en opdrachtnemer verschillen waarschijnlijk en waar door wie in de organisatie een beslissing genomen moet worden (bevoegdheid) en wie te betrekken.
- Hoe je samenwerkt, welk kwaliteitsniveau wordt nagestreefd bepaald ook erg de kosten. Een OG die altijd voor een 10 gaat maakt meer kosten, dan een die meer risico durft te nemen en genoeg neemt met een 6.
- Monitor wederzijds transparant de realisatiebegroting van ontwerpplannen ten opzichte van het beschikbaar budget.
- Zorg bij aanbesteding (voor bouwteam) voor een proces met interne opdrachtgever/budgethouders over het bijstellen van een "vastgesteld" budget en/of opgave.
- Zorg voor een kwalitatief goede assessmentopzet.

HULPMIDDELEN

- Projectkompas
- Samenwerkingsplan (concept)
- Handreiking 'De concurrentiegerichtte dialoog' van de Rijksoverheid
- Handreiking 'Aanbesteden van twee fasen contracten' (CROW, november 2020)
- Assessments
- Interviews
- Serious gaming
- Rollenspellen
- Speeddaten
- ARW2016

3

START BOUWTEAM

‘GEFELICITEERD, WE GAAN BEGINNEN’

‘Waar beginnen we, wat doen we?’

‘Gefeliciteerd, we gaan beginnen’. Het zou zomaar de openingszin kunnen zijn tijdens je eerste bouwteamoverleg. De intensieve aanbestedingsfase is achter de rug. Opdrachtgever en opdrachtnemer hebben gemotiveerde mensen naar voren geschoven. Samen vormen zij het bouwteam. Maar waaraan beginnen ze eigenlijk? Wat gaan ze doen in die bouwteamfase?

In dit hoofdstuk delen we ervaringen over hoe je een bouwteam opstart. Wat zijn de verschillende verwachtingen bij aanvang van het bouwteam, zijn er zorgen of zien we juist kansen? We kijken hierbij vanuit het perspectief van opdrachtgever én opdrachtnemer. Bij de start wil iedereen vooruit en aan de slag! Wat willen we opleveren en wat moeten we daarvoor doen? Het ontwerp is daarbij het fundament. Tegelijk moeten de bouwteamleden samen tijd, geld en risico's bewaken en ervoor zorgen dat er een realisatiecontract komt.

Dit vraagt allemaal veel aandacht bij de start. Maar om te starten en te komen tot de gewenste eindproducten moeten opdrachtgever en opdrachtnemer vooral samenwerken. Dit gaat niet vanzelf en is makkelijker gezegd dan gedaan. Na gunning verandert de onderlinge relatie en start de samenwerking binnen het bouwteam. Die samenwerking moet je samen vormgeven. Bespreek ook met elkaar waar je risico's ziet voor de samenwerking. Gedoe komt er toch. Ook daar kun je maar beter vanaf het begin het gesprek over voeren, zodat je vertrouwen opbouwt om het gesprek ook te kunnen voeren als het lastiger wordt.

§3.1 Verschillende verwachtingen bij de start van het bouwteam

Bij de start van het bouwteam lopen bouwteamleden ieder met hun eigen verwachtingen en vragen rond. Die verwachtingen ontstaan vaak al tijdens de voorbereiding en aanbesteding en sluiten aan bij de belangen van de organisatie waarvoor ze werken. Hieronder zetten we verschillende verwachtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer naast elkaar. En we tonen het perspectief van de projectcoach. Deze kan bij de start een belangrijke bijdrage leveren aan het opstarten en vormgeven van de samenwerking. Hoe ziet voor OG en ON de ideale samenwerking eruit en hoe krijgen we dit van de grond?

Vragen vanuit de opdrachtgever (en zijn adviseurs)

- Hoe gaan wij samen de taken en rollen verdelen in het bouwteam?
- Hoe nemen wij iedereen mee in de gevoeligheden bij afspraken met omgeving, beheer, interne afdelingen en bevoegd gezag? Wij hebben een langetermijnrelatie met deze stakeholders en collega's en die willen we niet beschadigen.
- Welk uitwerkingsniveau voor het ontwerp is voldoende om gedoe tijdens realisatie te voorkomen?
- Hoe krijgen wij een transparante prijs en betalen we straks niet te veel?

Vragen vanuit de opdrachtnemer (en zijn onderaannemers)

- Hoe gaan wij samen met de opdrachtgever de taken en rollen verdelen in het bouwteam?
- Is de scope wel stabiel of gaan allerlei stakeholders er zich mee bemoeien?
- Wie draagt ontwerpverantwoordelijkheid? En hoe wordt hiermee omgegaan?
- Zijn de risico's beheersbaar of verzekeraar? Ik mag niet aanbieden met ongelimiteerde blootstelling.
- Is er veel tijd nodig voor besluitvorming waardoor de planning onder druk komt te staan?
- Is er wel voldoende budget gereserveerd voor de bouwteam- en realisatiefase?
- Hoe komen wij als opdrachtnemer tot een voorspelbaar verdienmodel, weg van het typische 'badkuip-verloop'?

Vragen projectcoach

- Hoe ziet het traject eruit dat beide partijen tijdens de aanbesteding hebben doorlopen? Hoe is de selectie op samenwerken verlopen?
- Hoeveel ervaring hebben opdrachtgever en opdrachtnemer met het werken in een bouwteam?
- Voelt de relatie als gelijkwaardig?

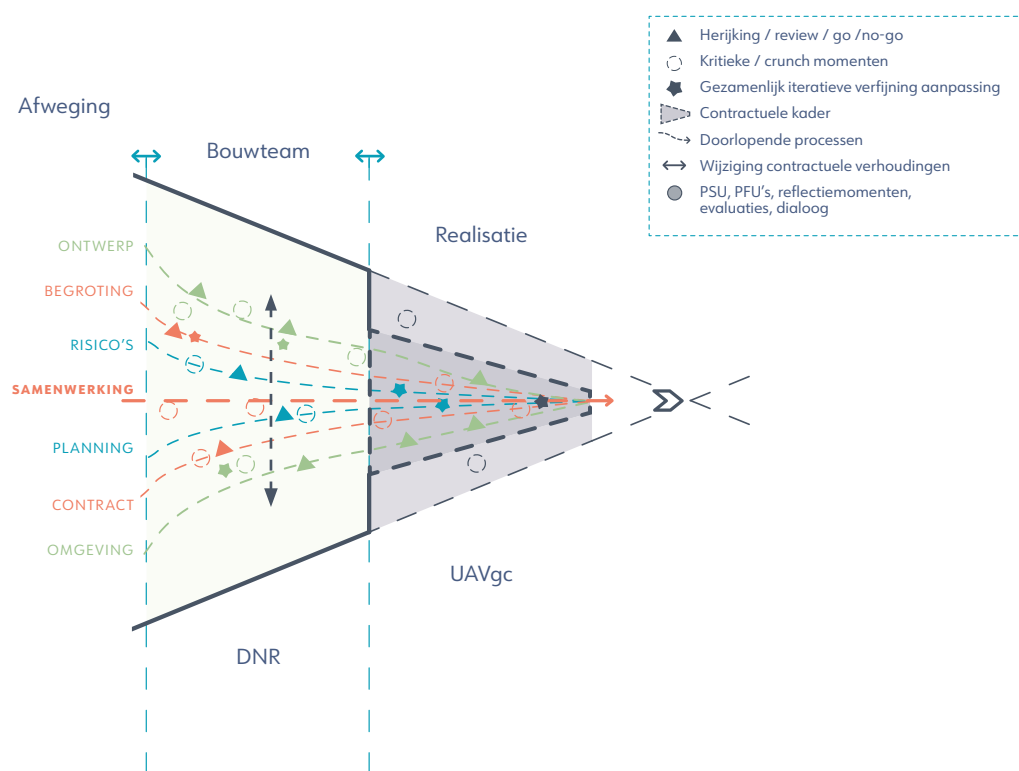


- Welke verwachtingen hebben opdrachtgever en opdrachtnemer van elkaar in het kader van de opstart?
- Schrikt men als ik vraag wat het eerste gedoe gaat opleveren? Noemen beide partijen dan dezelfde dingen?
- In welke mate durft men zich kwetsbaar op te stellen?

§3.2 HOE GA JE NU ÉCHT SAMENWERKEN?

§3.2.1 Hoe richt je dit samenwerkingsproces in?

Als het bouwteam van start gaat, hebben de opdrachtgever en opdrachtnemer vaak al veel geschreven en bedacht hoe de samenwerking vorm kan krijgen. De opdrachtgever heeft een leidraad geschreven met mogelijk allerlei wensen en vragen over de inrichting van de samenwerking. Vaak ook heeft de opdrachtgever kernwaarden benoemd of een eigen samenwerkingsvisie geschreven. De opdrachtnemer heeft misschien een samenwerkingsplan geschreven waarin hij aangeeft hoe hij tegen de samenwerking aankijkt. Dit was vaak al onderdeel van de aanbieding in de tenderfase. Steeds vaker zien we dat er ook een assessment is geweest waarin teams vanuit de opdrachtnemer, soms in combinatie met de opdrachtgever, worden getoetst op hun samenwerkingsvaardigheid of teamsamenstelling. Ook deze informatie is beschikbaar bij de opstart van het bouwteam. Houd hierbij het trechtermodel in de gaten en bepalend besluit/afwegingsmomenten.



Figuur 9: Trechtermodel (bouwteamfase).

Bij de start willen we zoveel mogelijk gebruikmaken van wat er bedacht, verzameld en opgeschreven is, maar we moeten er ook voor zorgen dat de samenwerking iets wordt van het nieuwe bouwteam en de teamleden die met elkaar het project gaan realiseren. De samenwerking is dus niet iets van de ene partij of van de andere maar van het nieuwe team. Daarbij is het wel van belang dat je de oorspronkelijke inschrijving in beeld houdt en dat je deze niet compleet verandert in het kader van het aanbestedingsperspectief. Met respect voor wat beide partijen bedacht hebben en mogelijke verwachtingen hierbij. Bij de opstart zie je naast enthousiasme ook voorzichtigheid en waakzaamheid. Bij de start van een samenwerking is iedereen elkaar nog aan het aftasten. Je hebt gedeelde ervaringen nodig om elkaar echt te leren kennen. Kortom, het is aftasten en wennen aan de nieuwe rol en je plek vinden binnen het team. Dat levert ook ongemak op en een bouwteam vraagt dat je dat met elkaar opzoekt en het gesprek erover aangaat. Ongemak hoort erbij.

Een Project Start Up (PSU) wordt vaak gebruikt om de samenwerking vorm te geven. In een PSU maken bouwteamleden kennis met elkaar en bepalen ze samen hoe ze willen samenwerken. Daarnaast gaat het nieuwe team samen aan het werk en schrijft een samenwerkingsplan of een Projectmanagementplan (PMP). Door met elkaar te reflecteren op hoe dit proces loopt en samen op te schrijven hoe je wilt samenwerken en je processen wilt inrichten, geef je ook vorm en inhoud aan de samenwerking. Het is dan wel belangrijk dat dit echt een inspanning is van het hele team en niet een plan van een klein groepje bouwteamleden. Je kunt hierop een uitzondering maken bij grote projecten met heel veel mensen, waar vaak alles samenkomt in een kernteam. Tijdens de start van de bouwteamfase zullen al deze aspecten aandacht krijgen bij de vormgeving van de samenwerking.

Onderwerpen voor een samenwerkingsplan

- Gezamenlijke ambitie en doelstelling
- Samenwerkingsprincipes en kernwaarden van het project
- Inrichting van de organisatie en spelregels in samenwerking
- Overlegstructuur en afspraken over escalatie(principes)
- Processtructuur, afspraken over belangrijke processen als ontwerpproces, kwaliteitsmanagement, financieel management en projectbeheersing
- Besluitvormingsproces ontwerpbeslissingen
- Instrumenten om samenwerking levend te houden gedurende het project

Behalve de start van de samenwerking vraagt ook de bewaking van de samenwerking aandacht. Spreek bij de start al met elkaar af hoe je samen de vinger aan de pols blijft houden. Bij de start van projecten zit er veel energie in de samenwerking en begint iedereen vol goede ideeën. Het is veel moeilijker om het gesprek over samenwerking te blijven voeren als er druk op een project komt en iedereen vol in het werk zit. Dat gesprek verdwijnt vaak naar de achtergrond zodra iedereen bezig is met de inhoud en de berg werk in het project. Denk er bij de start als bouwteam al over na hoe je tijdens het project zo nu en dan de thermometer in de samenwerking wilt steken en belangrijker nog, hoe je hierover op een goede manier met elkaar in gesprek blijft. Wacht niet tot het wat stroever loopt, maar doe dit bij voorkeur zo nu en dan. De praktijk leert ons dat veel dingen die spelen in de samenwerking blijven sluimeren en niet zomaar ter sprake komen in reguliere overleggen.



§3.2.2 Gezamenlijk vertrekpunt: doelstellingen, missie, visie, kernwaarden

Bij de start is de kans groot dat bouwteamleden verschillende verwachtingen hebben van hoe het project en de samenwerking eruit gaat zien. Het is daarom belangrijk om een gezamenlijk vertrekpunt te formuleren. De crux is dat je als bouwteam een gedeeld beeld wilt krijgen bij hoe je wilt gaan samenwerken en hoe dit er in de dagelijkse praktijk concreet uit zal zien. Er zijn een aantal punten waar je aan zou kunnen denken als je in een PSU een gezamenlijk vertrekpunt bepaalt:

- **Elkaar leren kennen:** een PSU is dé manier voor samenwerkingspartners om elkaar te leren kennen. Naast kennismaken op persoonlijk niveau is het minstens zo belangrijk dat bouwteamleden een beeld krijgen bij elkaars organisaties, werkwijze, leerervaringen uit eerdere projecten, kernwaarden, belangen en drijfveren. Op basis van de plannen en visies en eerdere ervaringen kunnen partners aangeven wat ze belangrijk vinden in de samenwerking en hoe deze er idealiter uitziet. Ze kruipen als het ware in elkaars huid. Tip is om tijdens een PSU een werkvorm te kiezen waarin partners de mogelijkheid krijgen om elkaar te vertellen hoe voor hen de samenwerking er idealiter uitziet. Ze kunnen dan van elkaar leren en uit de visies, plannen en ervaringen die dingen halen waar ze samen écht werk van willen maken.

Niet één maar meerdere PSU's. De opdrachtnemer heeft in het samenwerkingsplan een tweedaagse PSU aangeboden. Compleet met een gedetailleerd programma en een informeel deel. Wat blijkt: maart 2021 is het door COVID-19 onmogelijk om bij elkaar te komen.



Figuur 10: Eén PSU en meerdere PSU's.

Het team kiest ervoor om in plaats van 1 PSU, 5 losse online PSU's van 1 dagdeel te houden, verspreid over 2,5 week. Iedere PSU krijgt een eigen onderwerp. PSU 1: kennismaken, PSU 2: kijk in elkaars keuken met aandacht voor belangen en de eigen organisatie, PSU 3: het gezamenlijk vertrekpunt, PSU 4: gezamenlijke aanpak en werkwijze en de inrichting van de organisatie, PSU 5: de bouwteamovereenkomst. Er wordt gebruikgemaakt van een gezamenlijke MURAL. Wat blijkt? Doordat de*

PSU's opgeknapt zijn, is er de mogelijkheid om tussendoor dingen te doen die bijdragen aan het opstarten van het team. Korte overleggen waarin onderwerpen in kleinere kring nader uitgewerkt worden voor een volgende PSU. Wandelingen in de buitenlucht van duo's om elkaar beter te leren kennen. De opstart van de Weekly, een presentatie voor de kijk in elkaars keuken sessie. En het mooie is... je kunt samen op pad gaan en gedurende twee weken doen wat nodig is om de samenwerking vorm te geven. Er is minder druk dan op die twee dagen waarin alles "moet". Daarnaast kun je op onderdelen andere betrokkenen laten aanhaken en hen ook via de MURAL meenemen in het proces dat je als team doorloopt.

**MURAL is een digitaal whiteboard dat je kunt gebruiken om te brainstormen maar waar je ook documenten en presentaties op kunt zetten. Alle teamleden kunnen tegelijkertijd op de MURAL werken.*

- **Gezamenlijke ambitie en kernwaarden bepalen.** De ambitie in de samenwerking is iets wat het bouwteam inspireert en motiveert. Waar willen we als team voor gaan? En wat zijn de kernwaarden in onze samenwerking? Dit is het fundament voor het samenwerken in het bouwteam. Houd deze ambitie wel realistisch en haalbaar en zorg dat het voor iedereen duidelijk is wat deze betekent. Het is ook belangrijk om een concrete vertaling te maken van kernwaarden naar de dagelijkse praktijk, bijvoorbeeld door te vragen wat de consequenties zijn van de keuze voor een kernwaarde voor gedrag of werkwijze in de dagelijkse praktijk. Doe je dit niet, dan blijven kernwaarden mooie beloften zonder betekenis.

Maak afzonderlijke teamleden hoeder van één van de kernwaarden.

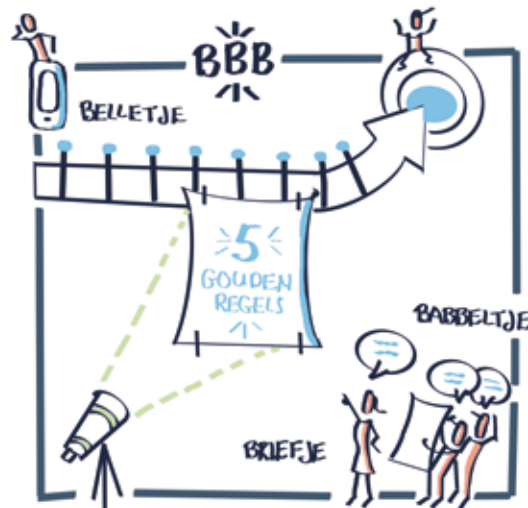
- **Oog voor elkaars belangen:** belangen spelen in elke samenwerking. Iedereen heeft altijd een belang. Dit speelt op het niveau van de individuele bouwteamleden, van de moederorganisaties en van de omgeving. In de startup-fase is het goed om samen te onderzoeken voor wie welke belangen spelen en hoe je hier als team mee omgaat. Naast het gezamenlijke bouwteambelang kunnen er ook organisatiebelangen zijn die mogelijk strijdig zijn met elkaar. Het is belangrijk om hier een open gesprek met elkaar over te voeren, belangen durven te benoemen. Zet met elkaar de toon dat het prima is om die belangen op tafel te leggen en aan de orde te stellen, zodat je samen een goede afweging kan maken tussen belangen. Het kan helpen om al bij de start van een project af te spreken hoe je dit gesprek ook in de bouwteamfase blijft voeren.

Leg aan elkaar uit hoe je organisatie werkt en wat de geschreven en ongeschreven regels zijn. We nemen vaker impliciet van elkaar aan dat ieder zijn eigen organisatie wel kent en weet hoe die georganiseerd is (wie beslist, wie gaat waar over, organogram, hoe lopen de hazen, et cetera).

- **Spelregels op papier zetten:** de afspraken die je als bouwteam maakt om ervoor te zorgen dat de samenwerking goed verloopt. Hierin spreek je ook over wat bouwteamleden nodig hebben om op een goede manier te kunnen functioneren binnen het team. In de uitvraag worden steeds vaker leidende principes of een samenwerkingsleidraad meegegeven. Het is aan het team om hier iets eigens van te maken. Vaak raken de spelregels aan de ambitie en kernwaarden van het

project. Denk aan vragen als: wat doe je als je er niet uitkomt met elkaar? Hoe zorg je dat je elkaar onder druk blijft vinden? Hoe wil je escaleren? Of: hoe zorg je ervoor dat bouwteamleden open en eerlijk tegen elkaar kunnen zijn? Maak deze spelregels concreet. De “vijf gouden regels” van het bouwteam kun je ophangen op de werkplek om zo iedereen er tijdens het project aan te herinneren wat voor het team belangrijk is in de samenwerking.

Werk de spelregels uit in een cartoon:



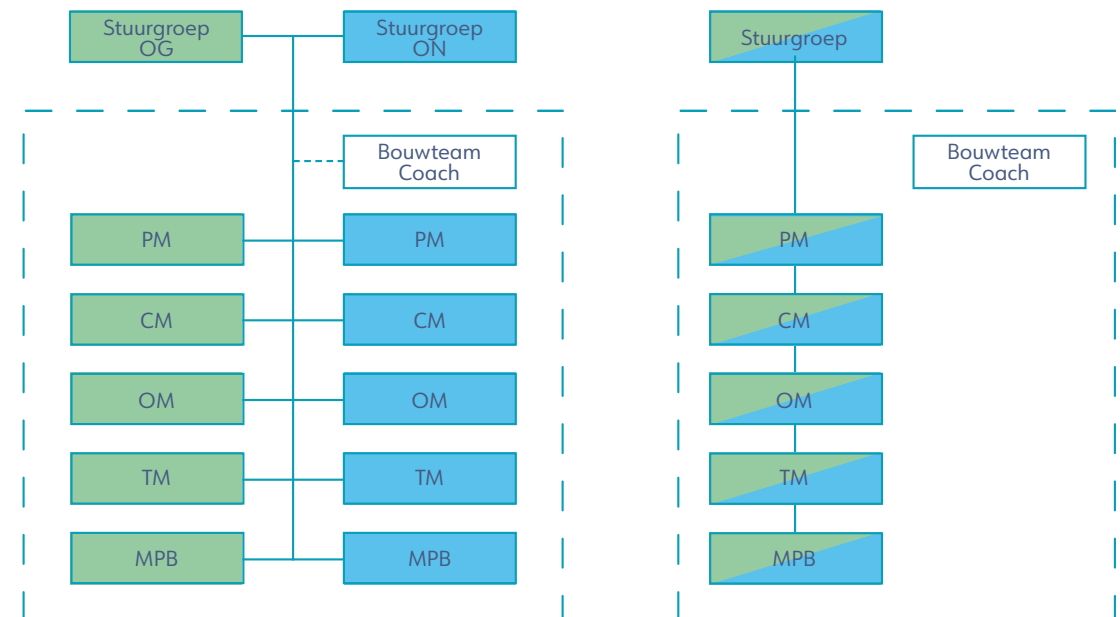
Figuur 11: BBB: babbeltje, belletje, briefje

§3.2.3 Samenwerken op alle niveaus: inrichting teams, besluitvorming en escalatie

Bij de start van de bouwteamfase moet de organisatie ingericht worden. Dat vraagt speciale aandacht omdat je niet kunt terugvallen op de bekende rolverdeling. Vaak heeft de opdrachtgever in de leidraad aangegeven welke sleutelrollen zichzelf wil vervullen en welke rollen zij verwacht van de opdrachtnemer. Soms is dat niet het geval en heeft de opdrachtnemer in het samenwerkingsplan een voorstel gedaan voor de inrichting van de organisatie en het bouwteam. Ook in de bouwteamovereenkomst staan afspraken over de verdeling van verantwoordelijkheden. Een aantal zaken in het bouwteam vraagt bijzondere aandacht:

- **Heldere rol- en taakverdeling:** wanneer het voor ieder teamlid duidelijk is wat hem te doen staat, is samenwerken makkelijker. Het helpt als er bij de start al een organisatieplaatje is. Dit organisatieplaatje kan dan als start gelden waarover je met elkaar in gesprek gaat. Is dit voor ons team en onze opgave het beste plaatje? De traditionele bezetting bestaat uit twee gespiegelde IPM-teams (zie figuur 12). In het bouwteam kunnen rollen worden samengevoegd. Er zijn ook bouwteams met één persoon per IPM-rol. Een voordeel van een enkele rolverdeling is

dat het team gedwongen wordt om vanuit het brede perspectief naar het project te kijken. Je moet dan ook de organisatie van de ander op alle niveaus meenemen, wat niet altijd even gemakkelijk is. Ben je bijvoorbeeld manager projectbeheersing dan ben je dat voor het bouwteam, waarin je zowel te maken hebt met de organisatie van de opdrachtgever als van de opdrachtnemer. Deze rol wordt echter binnen beide organisaties verschillend ingevuld. Het begint dus met de vraag: wat doet eigenlijk onze manager projectbeheersing? En blijft de rolverdeling hetzelfde in de realisatiefase of kiezen we ervoor om dan de rol anders in te vullen? Denk bijvoorbeeld aan een omgevingsmanager van de opdrachtgever in de bouwteamfase die het stokje doorgeeft aan een omgevingsmanager van de opdrachtnemer in de realisatiefase. Het kan ook helpen om bij de start alle teamleden te vragen om aan te geven voor welk deel van de scope ze denken verantwoordelijk te zijn. Is er overlap? Is er een deel van de scope waarvoor nog geen projectteamlid is? Voer daar dan samen het gesprek over.



Figuur 12: Organisatie met gespiegelde IPM-teams van OG én ON (links) en organisatie bouwteam met één volledig geïntegreerd IPM team (rechts), in de praktijk zie je ook hybride vormen.

- **Samenstelling van het team als geheel:** is het team ‘fit for purpose’? Beide teams komen nu bij elkaar. Passen de kwaliteiten van deze teamleden bij de opgave van het project? Gaan deze mensen het samen doen, is er voldoende klik tussen de teamleden? Voldoende balans in kwaliteiten? Denkers en doeners? Aandacht voor inhoud en proces? Durven we het als team ook te zeggen als een van de teamleden niet past? Kijken we dan vanuit het belang van het team? En niet vanuit het belang van de eigen organisatie? Selecteren we nieuwe teamleden samen? Dit zijn veel vragen die allemaal tegelijk aan de orde zijn, terwijl je tegelijkertijd ook ervaring met elkaar moet opdoen, met elkaar aan het werk moet gaan. Toch

zie je vaak al eerste vragen over het team bij de start. Niet alle teamleden zijn beschikbaar of hebben voldoende tijd voor het project; het bouwteamgedrag blijkt niet echt aanwezig; twee teamleden matchen niet. Een bouwteam vraagt echt samenwerken. Stel het gesprek dus niet uit maar bespreek met elkaar wat niet lekker loopt en heb met elkaar de bereidheid om ook bij de start zo nodig te kiezen voor een andere samenstelling van het team. Of kies er samen voor om een teamlid een andere rol te geven, die beter past bij het team als geheel.

- **Discipline teams:** het helpt om als bouwteam na te denken over hoe je samenwerking binnen en tussen disciplines organiseert. Waar mogelijk heeft het de voorkeur om binnen de disciplines zo veel mogelijk gemengde teams van opdrachtgever en opdrachtnemer in te richten. Niet alle functies zijn altijd beschikbaar, maar het versterkt de bouwteamgedachte als je hier niet terugvalt op teams van één van beide partijen. Maak dus bijvoorbeeld een ontwerpteam met ontwerpers van zowel de opdrachtgever als de ondernemer. In de praktijk blijkt vaak dat de opdrachtnemer een grotere beschikbaarheid heeft en ook makkelijker teamleden kan toewijzen. Wees hier bij de samenstelling van de teams alert op. Ook is het zinvol om als team na te denken over hoe je de samenwerking tussen disciplines wilt organiseren.

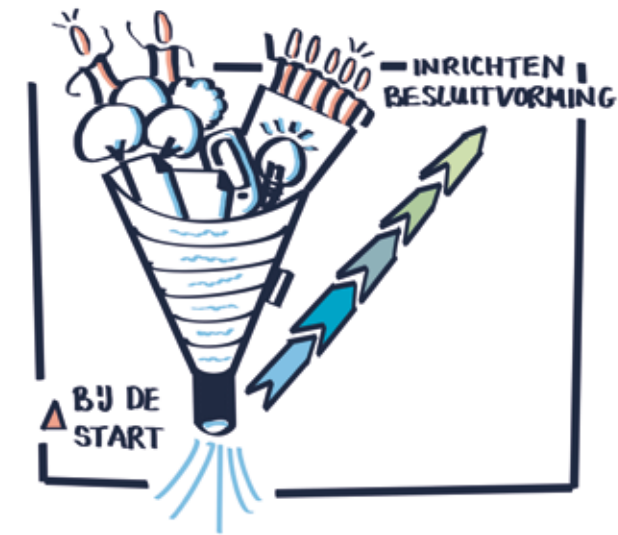
Naast het bouwteam moet ook de rest van de organisatie goed ingericht worden. Bijzondere aandacht gaat daarbij uit naar de besluitvorming en escalatie:

- **Wat wordt waar besloten en wie besluit wat:** in een bouwteamfase moeten zowel besluiten genomen worden over producten die betrekking hebben op de bouwteamfase als over producten van de fase daarna (realisatie begroting, contract realisatiefase). De eerste besluiten gaan bijvoorbeeld over het taakstellend budget in de bouwteamfase. Hoe gaan we daarmee om? Wanneer wordt er betaald? En hoe selecteren we de projectcoach? De selectie van de projectcoach is vaak een van de eerste besluiten die gezamenlijk genomen wordt. Bij de inrichting van het besluitvormingsproces speelt ook de achterban een belangrijke rol. Wat mag je als bouwteam zelf beslissen en wanneer heb je de achterban nodig? Maar ook: hoe snel willen we een besluit nemen? In een samenwerkingsplan worden hiervoor vaak voorstellen gedaan. Bij de start is het belangrijk hier samen afspraken over te maken.

Casus: Beslissingsbevoegdheid

In het vraagspecificatieproces van de opdrachtgever was tijdens de aanbesteding een duidelijk beeld geschetst van de invulling van het opdrachtgeversteam en hoe dit zou functioneren. Een onderdeel van de aanbesteding van de opdrachtnemer was om invulling te geven aan de organisatie en met name aan de samenwerking en te nemen beslissingen in het team. De opdrachtnemer had bij zijn inschrijving enkele voorstellen ingebracht over besluitvorming en escalatie. Na gunning werd tijdens de PSU het onderdeel over besluitvorming en escalatie van het EMVI-plan besproken. Bij het behandelen van dit onderwerp met elkaar kwam aan het licht dat de opdrachtgever de besluitvorming en mandatering niet goed geregeld had. Deze lag namelijk buiten het kernteam van opdrachtgeverszijde. Hiermee werd in potentie de slagkracht van het bouwteam verminderd.

Oplossing: tijdens de PSU is de interne opdrachtgever aangesloten en heeft het bouwteam samen de oplossing bedacht om het bouwteam wel de juiste beslissingsbevoegdheid en mandaat te geven.



Figuur 13: Inrichten besluitvorming bij de start.

- **Escalatie:** escaleren moet je leren en doe je samen. Escalatie heeft in veel projecten vaak nog een negatieve klank. Daarom houden teams besluiten bij zichzelf, terwijl ze ook aan het niveau boven hen kunnen vragen om te kiezen uit de opties die het team voorstelt. Het kan een heel handig en positief middel zijn als je er niet meer uitkomt met elkaar. Zorg ervoor dat je bij de start verschillende besluitvormingsniveaus inregelt, waarop je kunt escaleren en spreek bij de start af wanneer je dat doet. Betrek daarbij ook de personen die op dat escalatieniveau gaan acteren. Zorg dat zij betrokken zijn, elkaar kennen en de bouwteamgedachte delen. Houd in de gaten dat iedere organisatie vaak zijn eigen ongeschreven gedragsregels heeft voor escalatie. Bespreek dit met elkaar en zorg ervoor dat je dit wederzijds respecteert.

Stuurgroep Start Up

Het eerste escalatieniveau wordt vaak uitgenodigd tijdens de PSU. Daarmee krijgen zij een beeld van de leden van het bouwteam en de afspraken die tijdens de PSU gemaakt zijn. Daarnaast kun je ook separaat een stuurgroep Start Up houden met een deel van het kernteam en de stuurgroep. Zij kunnen dan persoonlijk kennismaken, inzicht krijgen in persoonlijke ambities van betrokkenen en de wederzijdse verwachtingen bespreken. Hoe houd je elkaar aangesloten? Welke verwachtingen hebben we van elkaar? Hoe gaat de stuurgroep het bouwteam faciliteren? Hoe zorg je ervoor dat er tijdig geëscaleerd wordt.

§3.2.4 Bouwteamgedrag

Ieder project vraagt om samenwerking. Maar wat is nu zo anders in een bouwteam? Welk ander gedrag wordt er gevraagd? Van een opdrachtgever wordt gevraagd dat hij meer leert denken en handelen op basis van gelijkwaardigheid. Dat zij minder



sturend is. Samen oplossingen zoekt. Van een opdrachtnemer wordt gevraagd dat hij proactief en meer adviserend gedrag laat zien. Niet meteen in zijn uitvoerende rol schiet. Dat je beide in staat bent om je oordeel uit te stellen en alert te zijn op vooroordelen. We hebben allemaal positieve en negatieve ervaringen met samenwerken en dit samenwerkingsgeheugen bepaalt mede ons gedrag. Werken in een bouwteam betekent dat je in staat bent om teamleden aan te spreken op hun gedrag, in het team reflecteert op je eigen houding en gedrag en hierover het gesprek met elkaar voert. Problemen in het project zijn altijd een gedeelde verantwoordelijkheid van opdrachtgever en opdrachtnemer. Is er iets aan de hand? Dan wil je je gesteund voelen door het team. Het is ook essentieel om tegenspraak te geven en open en eerlijk te zijn, of je nu van de opdrachtgever of van de opdrachtnemer bent. Dit klinkt mooi, maar blijkt in de praktijk vaak nog weerbarstig. “We lossen het op”, is een veel gebezigde uitspraak. Wat vaak betekent: ik los het binnen mijn organisatie op. Bouwteamgedrag vraagt dat je je kwetsbaar opstelt, zorgen durf te delen en bespreekbaar maakt binnen het bouwteam. Dat betekent dat je ook veel leert over elkaars organisatie. Soms misschien meer dan je lief is: “al die problemen van de aannemer kende ik vroeger niet, dat was soms ook wel plezierig”. Dat geldt natuurlijk ook voor de problemen van de opdrachtgever. Maar het geeft wel inzicht in waar je samen voor staat. En een deel van de oplossing ligt bij de ander. Stel jezelf bij de start de vraag: hebben de teamleden ervaring met bouwteams? Begrijpen we het gedrag dat van ons verwacht wordt? Zijn er belemmerende aannames? Hoe staat het met het samenwerkingsgeheugen? Zijn we aanspreekbaar op ons gedrag? Is er ondersteuning vanuit de organisatie? Dit alles samen bepaalt mede of we in staat zijn met elkaar bouwteamgedrag te tonen.

Samenwerken in een bouwteam vraagt om gedeeld leiderschap. Je doet het met elkaar. Ieder teamlid heeft een eigen verantwoordelijkheid en toont op dat discipline deel leiderschap. Samen ben je verantwoordelijk voor het project als geheel. Dat vraagt van de projectmanager dat hij in staat is om het leiderschap te delen en ook zijn teamleden aanmoedigt om verantwoordelijkheid te nemen. Ook dat hoort bij bouwteamgedrag.

Bouwteamgedrag

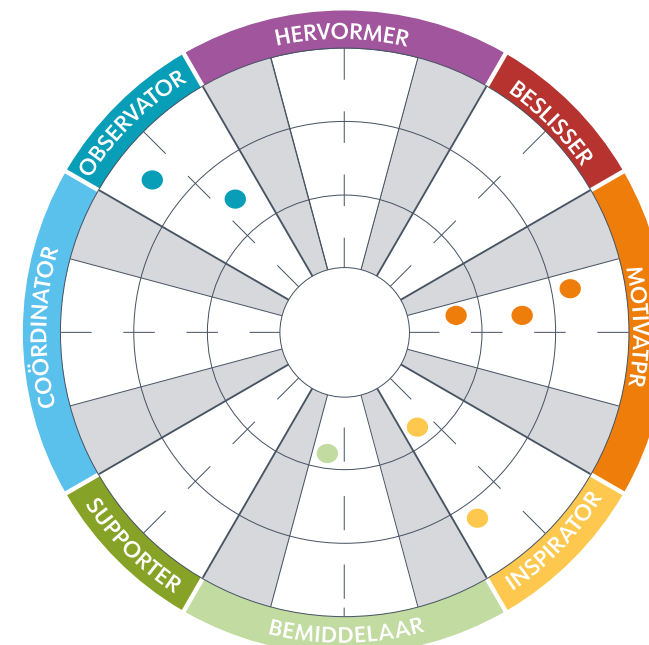
Bij de start van de PSU stel ik als projectcoach vaak de vraag: “hoe bevooroordeeld ben jij?” Ga op een lijn staan van veel naar weinig. Waarna natuurlijk de vraag komt: waarom sta je daar? En aansluitend: wat durven we te delen? Hoe open ben jij? En: ken je jezelf? Je eigen aannames? Dat is best wennen als je net een uurtje binnen bent. Maar daarmee zetten we met elkaar de toon. Het bouwteam vraagt dat we hierover met elkaar het gesprek voeren. Open zijn over wat lastig is. Ons bewust zijn van hoe we kijken. We hebben immers allemaal ervaringen die onze beelden kleuren. Van belang is of we hierover nadenken en erop aanspreekbaar zijn.

Ook in de bouwteamovereenkomst zie je aandacht voor houding en gedrag. Daarbij wordt onder andere genoemd: proactiviteit, flexibele houding, transparantie, handelen met respect voor elkaars belangen, discussiepunten bespreekbaar maken, verantwoordelijkheid durven nemen voor eigen fouten en proactief oplossingen aandragen voor de fouten van een ander.

Van bouwteamleden wordt gevraagd dat zij in hun werk ook steeds bezig zijn met hun eigen gedrag. Dan helpt het als je daar enig inzicht in hebt. Om dit samen te ontwikkelen worden verschillende hulpmiddelen gebruikt. Denk bijvoorbeeld aan methodes als Insights Discovery, Real Drives, Teamrollen van Belbin, et cetera. Deze modellen geven je inzicht in je eigen gedrag en het gedrag van anderen, maar leren je ook waarom teamleden zich op een bepaalde manier gedragen, hoe je hier rekening mee kan houden en hoe je je eigen gedrag kan afstemmen op het gedrag van de ander. Daarnaast geeft het een taal om met elkaar het gesprek te voeren over persoonlijke gedragsvoorkeuren en het effect daarvan op de ander. Het is handig om samen voor één instrument te kiezen. De spelregels die je samen in de PSU hebt afgesproken, helpen daarbij. Ze geven je een handvat om houding en gedrag samen bespreekbaar te maken.

Teamanalyse Insights Discovery. De methode bestaat uit de volgende drie stappen en wordt door een Insights-gecertificeerde trainer begeleid:

- *Elke deelnemer vult een online vragenlijst in. Op basis van deze vragenlijst wordt een persoonlijk profiel van elke deelnemer gemaakt.*
- *Introductie: Voor deelnemers die nog niet bekend zijn met Insights Discovery. De trainer legt in deze sessie de theorie achter Insights uit, onder andere welke types er zijn en wat de krachten en valkuilen zijn van elk type. Hij geeft ook een toelichting op het persoonlijke profiel.*
- *Teamsessie: In deze sessie worden de profielen gezamenlijk bekeken. Hierdoor krijg je naast inzicht in ieders persoonlijk profiel ook inzicht in de sterke kanten en de valkuilen van het kernteam. Deze sessie eindigt met het formuleren van concrete werkafspraken over hoe je het beste kunt omgaan met deze sterke kanten en valkuilen. Deze werkafspraken worden onderdeel van het samenwerkingsplan.*



Figuur 14: Voorbeeld van een Teamprofiel Insights Discovery



Een andere mogelijkheid om het bouwteamgedrag (samenwerking) te stimuleren en inzicht te krijgen is een spelsimulatie, zoals serious gaming of rollenspel. De samenwerking in de bouwteamfase kan onder druk komen te staan als er ongewenste gebeurtenissen zijn of als de belangen ogenschijnlijk niet te verenigen zijn. Om de bouwteam-mentaliteit te stimuleren, kun je een serious game organiseren. In de game ervaren de betrokkenen hoe de verschillende organisatiestructuren en -culturen tot bepaald gedrag leiden in ons dagelijks doen en handelen. Dit bereiken we door herkenbare simulaties van samenwerkingsscenario's in zowel de ontwerp- en prijsvormingsfase als bij knelpunten en dergelijke. De simulatie zorgt ook voor bewustwording van en inzicht in elkaars rollen, taken, verantwoordelijkheden en belangen. Na afloop van de game maak je de geleerde lessen concreet in samenwerkingsafspraken die op de praktijk gericht zijn en waarop je tijdens de rest van de samenwerking kunt terugvallen. Deze afspraken kunnen onderdeel van het samenwerkingsplan worden. *[Zie tip in hoofdstuk 2].*

§3.2.5 Vinger aan de pols: hoe bewaak je het samenwerkingsproces?

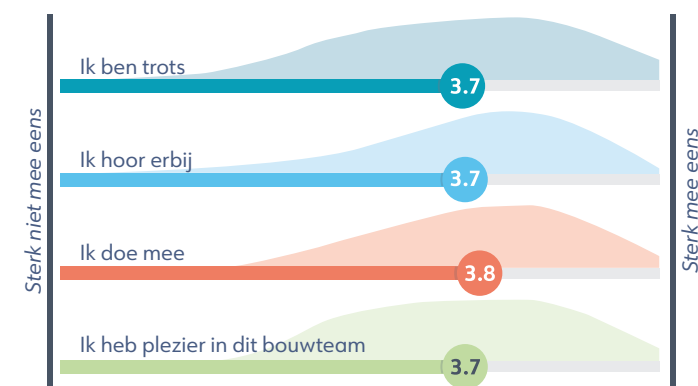
Voor veel bouwteams is het lastig om tijdens het project te blijven reflecteren op hoe de samenwerking gaat en het gesprek over samenwerking levend te houden. Zeker als er druk op het project komt en iedereen volop in het werk zit, gaat het vaak meer over de inhoud, deadlines en het uitvoeren van werk, en verdwijnt de focus op hoe iedereen in de wedstrijd zit. En ook hier geldt: 'If you don't use it, you lose it!' Het is daarom belangrijk dat we als bouwteam de vinger aan de pols van de samenwerking houden en erover blijven praten. Het helpt als je hier bewust momenten voor inplant en er de focus op houdt. Dit is geen doel op zich. Het gesprek moet concreet iets opleveren en je verder helpen. Het hoeft niet zwaar of alomvattend te zijn. Enkele suggesties om hiermee aan de slag te gaan zijn:

- **Reflectiemomenten en Project Follow Ups (PFU's):** veel bouwteams hebben na de PSU periodiek reflectiemomenten met het team in de vorm van een zogeheten PFU. Het doel is dat je als team het gesprek voert over wat goed en wat minder goed gaat in de samenwerking. Er zijn teams die bijvoorbeeld een Keep-Start-Stop-sessie houden waarin ze in korte tijd met het bouwteam verkennen wat ze willen behouden in de samenwerking, waarmee ze willen stoppen en wat ze willen starten. Andere onderwerpen die op de agenda staan tijdens reflectiemomenten zijn het revitaliseren van de spelregels, het gewenst samenwerkingsgedrag, of het duidelijk krijgen van de verschillende rollen in het team. Wanneer er regelmatig bouwteamleden bijkomen, kan het ook behulpzaam zijn om onboardingssessies te houden waarin nieuwe medewerkers worden meegenomen in de werkwijze en manier van samenwerking in het project. Stuur nieuwe teamleden liever geen lange pdf's of plannen, maar praat ze bij, laat ze ervaren hoe er gewerkt wordt, of koppel nieuwe teamleden aan buddy's die beschikbaar zijn voor vragen en uitleg.

Als het spannend wordt (te maken afwegingen, tijdsdruk, onvoldoende kwaliteit en dergelijke) hebben mensen de neiging om direct contact te vermijden en wordt meer gemaild en geschreven en minder gepraat en gebeld. Hoe herken je dit en wat doe je dan?

Reflectie met het bouwteam

- **Organiseer een bijeenkomst waarin je aandacht besteedt aan relatie en proces:**
 - feedback aan elkaar: tops en tips aan je collega-bouwteamleden;
 - review de wijze van overleggen/beslissen/voortgang bespreken.
- **Vraag teamleden vooraf een gericht vragenlijstje in te vullen. Ga na afloop samen eten.**
- **Simulaties en bespreken van casuïstiek:** een ander instrument om te reflecteren op samenwerking is het bespreken van recente samenwerkingscasuïstiek uit het project. Je gaat in teamverband aan de slag met recente situaties die impact hadden op het project en de samenwerking. Het doel is om deze situaties beter te begrijpen en leerpunten te formuleren voor het vervolg van het project. Dit kun je bijvoorbeeld doen in de vorm van een Brown Paper Sessie waarin je als team een kritiek proces of een situatie uit het project ontrafelt en verkent welke kritieke momenten er waren en hoe je dit in het vervolg anders kan organiseren. Ook kun je samenwerking simuleren door een samenwerkingsspel (serious game) of een rollenspel te spelen. Je oefent dan met fictieve samenwerkingssituaties om te ontdekken hoe teamleden hiermee omgaan en welk gedrag zij laten zien onder druk, als de omgeving verandert of als er tegengestelde belangen moeten worden afgewogen. Dit kan je als bouwteam helpen om inzicht te krijgen in elkaars gedrag en het gesprek hierover helpt om begrip te krijgen voor elkaars reacties.
- **Apps en andere "thermometers":** bouwteams gebruiken steeds vaker tools om de samenwerking te monitoren. Deze worden in de praktijk vooral gebruikt om op een laagdrempelige manier het gesprek met elkaar aan te gaan over hoe het gaat in de samenwerking. De resultaten van de beknopte inventarisatie vormen dan vooral een reflectiemoment voor het team. Er zijn talloze instrumenten en applicaties beschikbaar en we zien ook dat teams zelf manieren bedenken om hun teamleden te bevragen over hoe de samenwerking gaat en hoe iedereen in de wedstrijd zit.



Figuur 15: Voorbeeld "thermometer".

§3.2.6 Rol van de projectcoach

De projectcoach kan bij de start van een bouwteam een belangrijke bijdrage leveren aan het versnellen van de samenwerking binnen het bouwteam.



Wanneer de beide partijen weinig of geen ervaring hebben met het werken in een bouwteam is een projectcoach sterk aan te bevelen. De projectcoach is van alle partners in het project, dus niet van de opdrachtgever of opdrachtnemer. Hij kan zich inleven in de belangen van alle betrokkenen en handelt vanuit het belang van de opgave. Vanuit die positie kan hij vanaf het begin gemakkelijk zaken aan de orde stellen en onbeleefde vragen stellen. Hij zorgt voor een vertrouwde omgeving en een veilige sfeer waarin het team een goede start kan maken, de teamleden elkaar kunnen leren kennen en elkaars belangen kunnen bespreken. De projectcoach is vaak direct na de aanbesteding betrokken, faciliteert de PSU en denkt mee over de vormgeving van de samenwerking. Hij heeft kennis en ervaring met het inrichten van de projectorganisatie, de samenwerkingsprocessen en het gebruik van verschillende werkvormen. Daarnaast snapt de projectcoach hoe groepsdynamiek werkt, heeft ervaring met ontwikkeling van teams en kan het niet gezegde bespreekbaar maken. Die kennis en ervaring stelt de projectcoach ten dienste van het team.

De projectcoach kan ook een belangrijke rol vervullen in het organiseren van reflectie op de samenwerking. Hij doet dat door met teamleden over de wijze van samenwerken te reflecteren op vooraf vastgestelde momenten (denk aan een PFU) of tijdens reguliere overleggen. Ook een “ticket to reflect” voor teamleden werkt goed. De projectcoach faciliteert, de verantwoordelijkheid voor de samenwerking ligt bij het team als geheel.

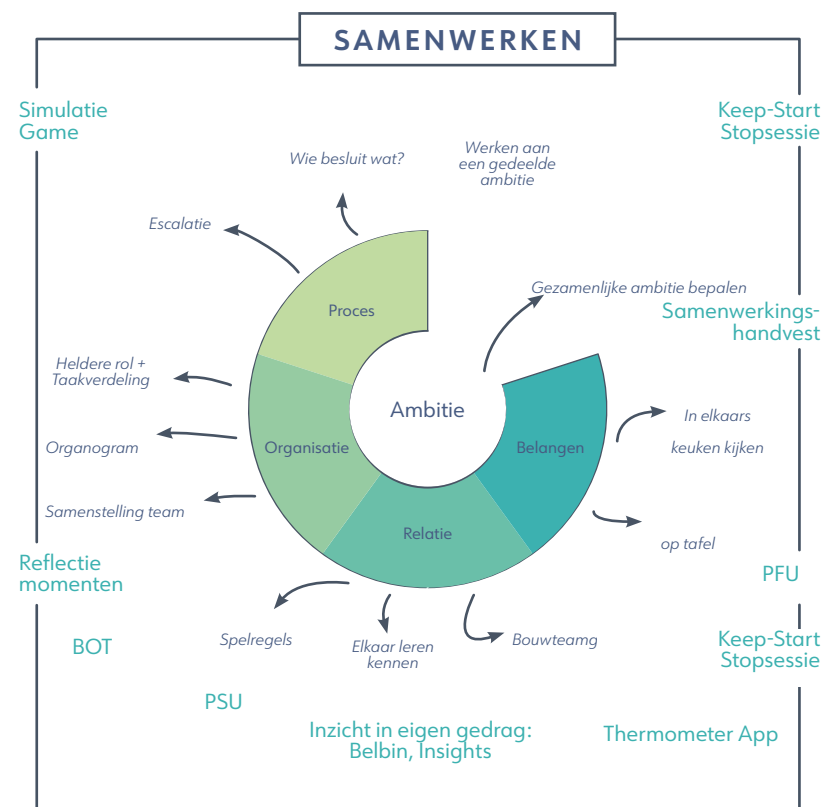
In hoeverre een projectcoach wordt ingezet, verschilt. Er zijn bouwteams waar de projectcoach voor een aantal uren per week betrokken is bij het bouwteam maar ook projecten waarbij hij alleen bij de PSU en bij PFU's aanwezig is. Andere teams kiezen ervoor om de projectcoach op meer regelmatige momenten te laten aanschuiven en zo een vaste rol te geven in de projectorganisatie (zie ook figuur 12 paragraaf 3.2.3) waar hij toegevoegd is aan het bouwteam. De inzet van de projectcoach is sterk afhankelijk van de complexiteit van de opgave en de bekendheid van het team met het werken in een bouwteam.

§3.2.7 Inrichten en onderhouden van de samenwerking in een plaatje

In onderstaand overzicht vatten we samen wat je allemaal zou kunnen doen om de samenwerking vorm te geven en te onderhouden [zie figuur 16: *Inrichten en onderhoud*].

§3.3 GRIP HOUDEN: TIJD, GELD, KWALITEIT EN SAMENWERKING

Als het bouwteam eenmaal is opgestart, verschuift de aandacht naar vragen die in ieder project spelen. Halen we de mijlpalen (tijd), past het binnen budget (geld) en voldoet het ontwerp aan de eisen (kwaliteit)? In de bouwteamfase maakt het team een ontwerp, begroting, risicodossier en uitvoeringsplanning. Deze producten vertegenwoordigen tijd, geld en kwaliteit en hangen nauw met elkaar samen. In het begin van de bouwteamfase zijn er onzekerheden en is er een in verhouding tot de realisatiefase “grote” marge om met “kleinere” gevolgen voor tijd, geld en/



Figuur 16: *Inrichten en onderhoud.*

of kwaliteit aanpassingen door te voeren. Het doel is om deze onzekerheden te verkleinen tot een “acceptabel” niveau voor opdrachtnemer en opdrachtgever om op beheerste wijze de realisatiefase in te gaan. In de realisatiefase is de marge om “grote” aanpassingen door te voeren “kleiner” en met grotere gevolgen voor geld, tijd en/of kwaliteit. Om hierop grip te houden tijdens de bouwteamfase kan je de trechtermethode toepassen. De trechtermethode vormt de rode draad in alle projectfasen van afweging tot uitvoering, [zie hiervoor ook figuur 9 in paragraaf 3.2].

§3.3.1 Projectdoelstellingen vaststellen en sturen met KPI's

Sturen en grip houden op tijd, geld en kwaliteit kan alleen als voor zowel opdrachtgever als opdrachtnemer helder is wat het einddoel is. Wat zijn de projectdoelstellingen? Neem daarom bij de start van het bouwteam uitgebreid de tijd om de door opdrachtgever opgestelde projectdoelstellingen samen te doorgronden. Laat beide partijen zich eraan conformeren. Het moet ‘eigen’ voelen en niet iets zijn wat is opgelegd door de ander.

De volgende stap is om kritische prestatie indicatoren (KPI's) vast te stellen. Dit zijn concrete en meetbare indicatoren die invulling geven aan de projectdoelstellingen en waar je tijdens de bouwteam- en realisatiefase op gaat sturen. Je kan KPI's definiëren over tijd, geld, kwaliteit en samenwerking. Een voorbeeld-KPI is: ‘direct aanwonenden ervaren hinder door bouwwerkzaamheden altijd als acceptabel en



geven daarvoor tijdens maandelijks onderzoek tenminste het cijfer 8 op schaal van 1-10' (kwaliteit).

Als de projectdoelstellingen met KPI's eenmaal zijn vastgesteld is er een gezamenlijke basis en een stuurmiddel voor de bouwteam- en realisatiefase.

§3.3.2 Het uitwerkingsniveau van ontwerp, begroting, risico's, planning en contract

Om te kunnen sturen op projectdoelstellingen en om onzekerheden te kunnen trechteren definieer je al bij de start van de bouwteamfase het uitwerkingsniveau van de eindproducten: ontwerp, begroting, risico's en planning. Hoe gedetailleerder het uitwerkingsniveau, hoe beheerster de realisatiefase.

1. Ontwerp: in het bouwteam werk je een schetsontwerp (SO) of voorontwerp (VO) uit tot een definitief ontwerp (DO) of bestek. Definieer bij de start van het bouwteam samen de ontwerpproducten en deel met elkaar wat je daaronder verstaat. Het DO betekent niet voor iedereen hetzelfde, leert de ervaring. Naast de ontwerptekeningen is het vastleggen van ontwerpkeuzes, het afwegen van stakeholderbelangen, het verifiëren van klanteisen, het aantoonbaar voldoen aan normen en richtlijnen, het verkrijgen van vergunningen en het beschrijven van de uitvoeringsmethode van belang. Vaak zijn er verschillende ontwerpvarianten. Varianten weeg je af met een Trade off Matrix ofwel TOM. Hierin zijn verschillende criteria opgenomen, waaronder de vooraf gedefinieerde KPI's. Op basis van de TOM maak je samen een ontwerpkeuze. Deze producten zijn de basis voor het bouwteam om goede besluiten te nemen bij iedere faseovergang, zoals opgenomen in het trechtermodel.

2. Begroting: de begroting heeft aan het einde van de bouwteamfase altijd een onzekerheidsmarge. Die marge kunnen de bouwteamleden vooraf met elkaar afstemmen op basis van het uitwerkingsniveau. Op basis van een DO is bijvoorbeeld een onzekerheidsmarge van 10% gebruikelijk.

Oprachtgever en opdrachtnemer stellen elk op eigen wijze een begroting op. Oprachtgever denkt vanuit financieringsbronnen en opdrachtnemer vanuit uitvoeringsplanning en inkoop. Maak daarom één gezamenlijke begroting op basis van het rekenmodel Standaard Systematiek Kostenramingen (SSK). Zet kostendeskundigen van opdrachtnemer en opdrachtgever bij elkaar om af te stemmen waar bepaalde kostenposten opgenomen worden in de begroting. Zo voorkom je verschillende interpretaties van posten die vallen onder 'indirecte kosten' en 'risico's'. Overleg opgevraagde offerten met elkaar om elkaar mee te nemen, om inzichten te delen en te werken vanuit het 2-ogen-principe van opdrachtgever en opdrachtnemer.

Geef als opdrachtnemer inzicht in de benodigde AKWR (wat zit er waarom in?) en bespreek en stem dit af met elkaar. Stel bij voorkeur in het begin van de bouwteamfase de AKWR vast voor de realisatiefase.

3. Risico's: voor het risicodossier geldt dat ten minste de top risico's van opdrachtgever én opdrachtnemer zijn gekwantificeerd en er beheersmaatregelen

zijn opgenomen. Aan de voorkant kwantificeren bouwteamleden de risico's, bijvoorbeeld via het RISMAN-model. Het risicodossier heeft in het bouwteam een bijzondere rol. Anders dan bij een UAVgc-contract worden in de bouwteamfase de risico's en restrisico's in overleg verdeeld tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. De focus ligt op het verkleinen van risico's door goede beheersmaatregelen en een evenwichtige verdeling van de risico's is cruciaal voor het slagen van het bouwteam.

4. Planning: ook de uitvoeringsplanning heeft een onzekerheidsmarge. Als de risico's uit het risicodossier in de planning zijn opgenomen, spreken we van een probabilistische planning met een bepaalde zekerheid (P-waarde). P85 geeft aan dat de eindmijlpaal met 85% zekerheid wordt gehaald. Bouwteamleden kunnen de P-waarde aan de voorkant van de bouwteamfase al met elkaar afstemmen op basis van het uitwerkingsniveau.

5. Contract: bovenstaande producten worden onderdeel van het realisatiecontract. Als er geen overeenstemming is, kan opdrachtgever onder bepaalde voorwaarden besluiten niet over te gaan tot gunning van de realisatiefase. Dit is de essentie van een 2-fasen-aanpak. Het contract omvat meer dan ontwerp, begroting, risico's en planning. Zo is in het contract opgenomen welke voorwaarden gelden voor de realisatiefase, bijvoorbeeld op basis van de UAV of UAVgc. De voor- en nadelen van verschillende contractvormen in een bouwteam benoemen we in hoofdstuk 1.

Het hoe en wat van samenwerking is zelden in het contractdocument of de aanbestedingsprocedure concreet gemaakt. Er is daarom weinig formeels om op terug te grijpen als de samenwerking wordt bedreigd. "Er bestaat een spanning tussen samenwerken en simpelweg het contract volgen." De houding ten aanzien van samenwerking schrijft men vaak aan het type contract toe, terwijl ze in werkelijkheid meer bepaald wordt door vooroordelen of organisatorische beperkingen. "Je moet inzetten op het menselijk gedrag dat je wilt faciliteren. Dit hoeft niet per se in het contractdocument zelf, het zou ook een gezamenlijke verklaring kunnen zijn in een charter, samenwerkingsplan of gedragscode."

Gezegd kan worden dat de samenwerking wordt bepaald door het type contract. Hier is het idee dat het type contract (RAW, D&C, DBFM, et cetera) bepaalt hoe en of er wordt samengewerkt. Het contract kan inderdaad soms een open en flexibele houding triggeren of juist een houding oproepen die samenwerking ondermijnt. Het lijkt erop dat de verwachting ten aanzien van de samenwerking afhankelijk is van het type contract, terwijl dat in werkelijkheid voor een belangrijk deel los te koppelen is van contractvorm.

Samenwerking is meer dan wat het contractdocument voorschrijft over risicoverdeling en taken en bevoegdheden. Een bepaalde contractvorm kan wellicht van nature meer uitnodigen tot overleg, maar er zijn zelden regels die beperken dat je op een coöperatieve wijze met elkaar omgaat. Zo is het een mythe dat:

"Het is of samenwerken of het contract."

In plaats van een handleiding voor samenwerking ziet men een overeenkomst vaak als een instrument dat eenvoudig leidt tot een verstoring van de relatie,



onderminning van onderling vertrouwen en dat een gevaar vormt voor een 'goede samenwerking'. Onderzoek wijst uit dat samenwerking en het contract volgen samen kunnen gaan.

"Een goed dichtgeregeld contract vervangt samenwerking."

Een contract gaat echter vaak uit van een juridisch ideaal dat niet spoort met de realiteit van projecten, namelijk het idee dat een compleet contract, zo nodig aangevuld met een paar stevige boeteclausules, het gedrag van partijen bepaalt. Sterk leunen op controlebepalingen kan het vertrouwen ondermijnen en de basis voor samenwerking bedreigen.

Casus: Opstellen begroting in bouwteam

Bij het opstellen van de begroting in een bouwteam ontstond er discussie over de doorlooptijd en de hoeveelheid inzet van rijplaten voor de uitvoering van grondwerk. Opdrachtnemer had een periode van slecht weer af te prijzen, waarin uitloop en slechte ondergrond voor hem een risico waren. Opdrachtgever gaf aan dat als het slechte weer zou meevallen, dit alleen voor opdrachtnemer een flinke besparing zou opleveren. De oplossing bleek heel simpel: de verantwoordelijkheid daar neerleggen waar ze thuishoort. Opdrachtnemer heeft een inschatting gemaakt van de te maken kosten bij normale weersomstandigheden die behoren bij een realistische productie. De meerkosten zijn als risicovoorziening door de opdrachtgever opgenomen in haar begroting. In het UAVgc-contract is afgesproken dat als de opdrachtnemer aantoont dat een overschrijding het gevolg is van slecht weer, hij recht heeft op extra vergoeding. Beide partijen voelden zich comfortabel, opdrachtgever heeft voldoende budget en opdrachtnemer hoefde geen risico's te dragen die vooraf niet goed zijn in te schatten.

§3.3.3 Grip houden op tijd, geld en kwaliteit met trechtermethode

Als het uitwerkingsniveau van de bouwteamproducten is afgestemd, bepalen we hoe we tot die producten komen. Met de **trechtermethode** introduceer je een iteratief proces met gate-review-momenten (bijvoorbeeld SO, VO en DO) die je koppelt aan risico's, planning, begroting en andere trechterlijnen. Bij gate-review-momenten (go/no-go) wordt de voortgang van de producten integraal beschouwd en worden besluiten genomen voor het volgende gate-review-moment. Door de gate-review-momenten gedurende een fase en tijdens elke faseovergang trechter je onzekerheden.

Tijd

Bepaal bij de start van de bouwteamfase hoeveel herijk-, go/no-go-momenten nodig zijn, wanneer getrechterd wordt en welk uitwerkingsniveau van ontwerp, begroting, risico's en planning nodig is om besluiten te nemen. Doordat je samen trechter ontwikkel je ontwerp, scope, tijd en geld op een steeds hoger detailniveau, waardoor het project steeds beheersbaarder wordt. Zorg samen verder voor het managen van de baseline van het project. We werken samen soms zo voortvarend (best for project) dat we vergeten de baselines te bewaken van tijd, scope en eisen en effecten daarvan.

Prijsvorming

... is ook verwachtingenmanagement. Het ontbreken van een inschrijvingsstaat geeft echter een compleet nieuwe uitdaging die veel vraagt van houding en gedrag van projectteams en SOK-partners.

Zorg ervoor dat je gedurende de bouwteamfase op meerdere momenten met elkaar afstemt en dat de prijs aan het einde van de bouwteamfase naast het ontwerp, risicoverdeling, planning en dergelijke geen verrassingen oplevert voor elkaar. Bespreek met elkaar hoe de prijsvorming tot stand komt. Dit kan met de kostendeskundigen van opdrachtgever en opdrachtnemer op basis van SSK-model en/of open en transparant met offerte aanvragen en/of onderhandelingen op het laatst. Essentie is om aan het eind van de bouwteamfase een gezamenlijk akkoord en dezelfde verwachtingen te hebben op alle onderdelen. Zo kan het voorkomen dat een opdrachtgever de (impliciete) verwachting heeft dat de opdrachtnemer de afgestemde bouwsom op basis van aantallen en eenheidsprijzen aan het eind van de bouwteamfase afprijst op basis van offertes en latere onderhandelingen van opdrachtnemer met onderaannemers, leveranciers (prijsonderhandeling) en dat de opdrachtnemer uitgaat van de samen afgestemde bouwsom.

Vraag niet in de laatste week/maand offertes op voor werkzaamheden. Want als je deze in de laatste week/maand voor einde van de bouwteamfase pas vergelijkt met de raming/begroting en niet uitkomt of juist groot voordeel ziet terwijl er een offerte is vergeten... Neem ook samen de offertes door die bij onderaannemers en leveranciers zijn opgevraagd. Als opdrachtgever heb je hier ook wat over te zeggen, geef die verwachting ook aan tijdens de aanbesteding af. Verder zien 2 paar ogen meer dan 1 en het is makkelijker praten als je later ziet dat er een hiaat of overlap is. Ga ook met elkaar het gesprek aan over de cashflow. Deze is direct verbonden met inkomsten voor een opdrachtnemer en betalingen aan onderaannemers en leveranciers.

Ga samen gedurende de bouwteamfase het gesprek aan over de AKWR en waarom welk percentage. Vanuit het perspectief van de opdrachtnemer is het verschil tussen de kosten van de bouwteamfase (circa 10%) en de kosten na de bouwteamfase (circa 90%) voor het totale project. Het businessmodel van de opdrachtnemer (AKWR op hele project) wijkt af van het businessmodel van een ingenieursbureau (verdienen op de ingezette uren - bestede tijd maal tarief). Bij een vaste som in bijvoorbeeld D en C-projecten zijn de kosten van ingenieursdiensten voor de aannemer kosten die ten laste gaan van het projectrendement, voor een ingenieursbureau is het omzet die bijdraagt aan de winst.

- *Transparantie: geef direct en volledig inzicht in je budgettering en de gehanteerde uitgangspunten bij de totstandkoming daarvan. Ook de projectrisico's moeten worden gedeeld, ook al heeft de andere partij op het eerste gezicht geen invloed op de beheersing ervan.*
- *Hanteer bij grotere en complexere werken de SSK-methodiek. Deze methodiek is breed gedragen en is bij uitstek geschikt om mee te laten groeien in het voorbereidingsproces.*
- *Gebruik geen e-mail maar doe zoveel mogelijk in mondeling overleg zodat er ruimte is voor wederhoor.*



- *Plan regelmatig overleg waarin je samen besluiten neemt over alle (ontwerp) keuzes, eenheidsprijzen, risicoverdeling e.a..*
- *De opdrachtnemer houdt rekening met de doelstelling van de opdrachtgever, het bouwteam houdt rekening met de (on)mogelijkheden van de bedrijfsvoering van de opdrachtnemer.*
- *Projectteamleden die hier moeite mee hebben of zich niet weten te committeren aan de leidende principes kunnen beter op andere projecten worden ingezet.*

Kwaliteit

Het vooraf definiëren van de gewenste eindproducten en vervolgens het gezamenlijk trechteren en bewaken van de gate-review-momenten en faseovergangen past goed bij de bouwteamgedachte dat opdrachtgever en opdrachtnemer samen grip houden op geld, tijd en kwaliteit. Het doel is uiteindelijk een beheerste realisatiefase. Is er daarmee nooit gedoe in het bouwteam? Tuurlijk wel, maar deze werkwijze geeft een structuur waarop je kan terugvallen.

- *Gate-review-momenten en faseovergangen zijn belangrijke momenten om stil te staan bij de voortgang en samenwerking van het bouwteam. Zijn de producten op het juiste uitwerkingsniveau, zijn ze integraal op elkaar afgestemd, hebben we alle risico's in het vizier?*
- *Voer gate-review-momenten en faseovergangen uit met een expliciete go/no-go-beslissing. Laat specialisten van buiten het bouwteam de review uitvoeren om kokervisie te voorkomen en de kwaliteit van de gate-review-momenten en faseovergangen te bewaken. Als de kwaliteit onvoldoende is, moeten de tussenproducten eerst op orde worden gebracht, voordat aan de volgende fase wordt begonnen. We noemen de reviewers daarom ook wel de poortwachters.*
- *Tijdens de gate reviews hoeft het niet alleen te gaan over het toetsen van producten. Je kunt het combineren met een toets op processen en samenwerking, op basis van het eerder genoemde samenwerkingsplan of met het toetsen van een product, proces én het menselijk aspect.*
- *Zet de gate review door tijdens de realisatiefase en neem de opdrachtgever hierin mee. Op deze wijze blijft de opdrachtgever op de hoogte van wat er speelt en welke afwegingen en keuzes je als opdrachtnemer moet maken gedurende de realisatiefase.*

§3.3.4 Grip houden op de samenwerking: 'eerste gedoe'

Gedoe komt er toch. Maar hoe houd je grip op de samenwerking? In een project is sprake van meerdere partijen, er zijn veel verschillende mensen betrokken en de belangen zijn groot. En je moet samen besluiten nemen. Het is dus niet gek dat je het niet overal over eens bent. Het helpt als je je een beeld kunt vormen van waarom of waardoor gedoe zou kunnen ontstaan. Gedoe bij de start van het bouwteam versterkt het denken in partijen. We zijn dan geneigd terug te vallen in de klassieke opdrachtgever-opdrachtnemer-reflex. Hoezo één team? Denken vanuit het gezamenlijk belang? De opgave? Partijen hebben ook belangen en deze moeten gekend en gerespecteerd worden. Maar hoe doe je dat? Interessante vragen voor de PSU zijn: waar denk je dat in dit project het eerste gedoe over ontstaat? Waarom denk je dat daar mogelijk gedoe over ontstaat? Welke zorg, welk belang zit daarachter? En hoe zorgen we ervoor dat we daar samen uitkomen?

In onze werkgroep hebben we navraag gedaan: wat zijn onderwerpen die de samenwerking in een bouwteam kunnen verstoren? Deze ervaringen delen we graag. Zodat je in jouw bouwteam hierover tijdig het gesprek aangaat.

Lijstje van aandachtspunten, waar mogelijk alleen vanuit eigen perspectief gedacht wordt.



Figuur 17: Gedoe in goede banen leiden.

Geld en planning

- Betalen in bouwteamfase: aannemer maakt kosten voor bouwteamuren, hoe en wanneer gaat OG die betalen? Op basis van regie? 'Lump sum', maar kan dat wel? En wat doen we met de tenderkosten? Die zijn altijd veel hoger dan OG denkt.
- Duuuurt lang: we willen beginnen, maar het duurt lang voordat alle procedures en de Alcatel-periode doorlopen zijn en voordat alle agenda's van bouwteamleden op elkaar zijn afgestemd.
- De aannemer komt met torenhoge (uur-)tarieven, de ontwerpfase/uitvoering loopt op deze manier ver buiten het budget.
- In het bouwteam constateert aannemer al snel dat het taakstellend budget voor de realisatiefase niet toereikend is. Twijfel alom: was SSK-raming van opdrachtgever niet goed? Is in de tussentijd de scope aangepast (door wensen van stakeholders), is de aannemer wel transparant in de prijsvormingen marktconform? Moeten we als projectteam terug naar de bestuurlijk opdrachtgever om opnieuw geld op te halen?
- Zorg dat je niet pas aan het einde van de bouwteamfase overeenstemming hebt over te hanteren AKWR-percentages (uitvoeringsraming). Dit kan een knelpunt opleveren voor beschikbaar budget en dan is sturen aan het einde van de bouwteamfase niet meer mogelijk.



Ontwerp en besluitvorming

- Wie is verantwoordelijk voor ontwerpfouten? In het ideale bouwteam zijn we hier samen verantwoordelijk voor, maar er worden toch “schuldigen” aangewezen. Hoe lossen we dit op?
- Instabiele scope: gaandeweg blijkt dat externe stakeholders (buiten het bouwteam) nog flinke invloed hebben op de scope. Bijvoorbeeld een bouwteam waar bij de start de politiek nog een beslissing moest nemen tussen drie varianten met verschillende brugdekbreedtes en indelingen. Dit beïnvloedt het ontwerpproces en daarmee ook de kosten van planning en de risico’s. Dus we willen voortmaken binnen het bouwteam maar worden teruggeworpen door besluitvorming buiten het bouwteam.
- Discussie over (gezamenlijke) ontwerpbesluiten (om ook vooral gedoe in realisatiefase te voorkomen).
- De mate van uitwerking van het Definitief Ontwerp (vaak een belangrijk eindproduct in de bouwteamfase).

Team

- Het botert totaal niet tussen bepaalde personen in het bouwteam. En wie bepaalt nu dat er bijvoorbeeld iemand uit moet? Dit geeft vaak spanning in het team. Hoe ga je hiermee om? En wie selecteert de vervanger? Selecteren we samen een nieuw teamlid of kiest de opdrachtgever OG-teamleden en de opdrachtnemer ON-teamleden?
- Tegengestelde belangen: in een bouwteam spelen verschillende belangen en deze worden niet op tafel gelegd. Ze kunnen dan blijven doorsudderen en uiteindelijk kunnen niet uitgesproken belangen leiden tot situaties waarin partijen tegenover elkaar komen te staan. Als we hier geen aandacht voor hebben, is het risico groot dat onuitgesproken tegengestelde belangen uiteindelijk leiden tot slechte relaties of persoonlijke conflicten.
- Niet checken van aannames: als de druk op het project toeneemt, hebben bouwteamleden vaak niet de tijd om bij elkaar te checken hoe het gaat. Veel gebeurt op basis van aannames over hoe de ander erin zit en op basis van wat men gewoon is. Dat kan bij OG en ON nogal verschillen. Als je niet doorvraagt, kan dit leiden tot verkeerde beelden over elkaar en miscommunicatie bij het nemen van besluiten.
- In situaties waarin de druk op het bouwteam toeneemt en de planning onder druk komt te staan, loop je het risico dat binnen een bouwteam de klassieke opdrachtgever-opdrachtnemer-reflex ontstaat. We zien dit soms ook als een project naar de realisatiefase gaat en in de uitvoering nieuwe mensen “aan boord” komen die niet gewend zijn te werken volgens de principes en cultuur van een bouwteam (gelijkwaardigheid).
- Onduidelijkheid over wie waarmee bezig is. We zien vaak in bouwteams dat gedurende het project steeds meer bouwteamleden aan boord komen en het steeds meer energie kost om goed op de hoogte te blijven van wie waarmee bezig is. Miscommunicatie en spanning liggen op de loer.

De natuurlijke houding bij gedoe bij de start van een project is om af te tasten, beleefd te zijn en dingen kleiner te maken. Het komt wel goed, dat lossen we later wel op. Voor je het weet eindigt het onder het tapijt. Dat is het moment om te vertragen. “Hoor ik hier een verschil van inzicht? Ik heb toch het idee dat jullie hier

niet hetzelfde zeggen”. De projectcoach kan hierbij faciliteren. Hoe je omgaat met het eerste gedoe is bepalend voor de samenwerking gedurende het verdere verloop van het project. Dus je kunt maar beter de toon zetten en meteen goed beginnen. Verschillende inzichten op tafel leggen en niets onder het tapijt moffelen. En begin dan met iets kleins, zodat je samen kunt oefenen en ervaring kunt opbouwen.

Zorg ervoor dat je lang voordat er sprake is van groot gedoe, wat toch ook voorkomt in veel projecten, al heel wat problemen als team samen goed opgelost hebt. Dat helpt als het er echt op aan komt. Daarom is het slim om in de opstartfase van het bouwteam een klein gedoe op te zoeken en met elkaar op te lossen. Daarmee bouw je vertrouwen op en doe je ervaring op met het afwegen van belangen, zodat je in een latere fase van het project, als de belangen groter zijn, elkaar ook vasthoudt. Belangrijk daarbij is aandacht voor de achterban van de betrokken organisaties. Neem ze mee in de problemen en de oplossingen die jullie als team bedenken. Stem af, zodat je niet teruggefloten wordt en deel in het team wat je nodig hebt om je eigen achterban mee te krijgen.

Omgaan met gedoe vraagt lef. Durf het ongemak aan te gaan en maak bespreekbaar wat schuurt. Dat betekent dat je ook bereid moet zijn om je kwetsbaar op te stellen en te kijken naar je eigen rol, belangen en manier van optreden. Wat had ik anders kunnen doen? Wat was mijn bijdrage?

Casus: De rijdende trein

Direct bij de start van de bouwteamfase is er politieke druk vanuit de gemeenteraad. Opdrachtnemer heeft in het EMVI-plan een uitgebreide opstartfase voorgesteld met ruimte voor kennismaking met opdrachtgever. In de praktijk denderd de trein voort en moeten er voorstellen bij de raad ingediend worden, terwijl er nog meerdere ontwerpvarianten in de lucht zijn. Direct bij de start van de bouwteamfase loopt de samenwerking daarom al spaak. Opdrachtnemer voelt de druk en het eigenaarschap nog niet die opdrachtgever wél voelt. Eerst ontstaat wrijving. Opdrachtnemer trapt op de rem en gaat het gesprek over samenwerking aan. Dan komt het besef bij opdrachtgever dat we eerst moeten vertragen om daarna te versnellen. Dat blijkt niet vanzelf te gaan. We besluiten Management Drives toe te passen, we monitoren wekelijks de samenwerking via een app en er sluit een bouwteamcoach aan.

§3.4 VAN BOUWTEAMFASE NAAR REALISATIEFASE

In de bouwteamfase hebben we als team intensief samengewerkt. Die samenwerking willen we ook in de komende fase vasthouden. Er komen nieuwe mensen aan boord en we gaan met elkaar werken onder andere contractcondities. Dat betekent dat ook in de realisatiefase samenwerking hoog op de agenda staat en aandacht vraagt. Hoe je dat het beste vorm kunt geven, beschrijven we in hoofdstuk 4.

Gefeliciteerd we zijn begonnen! Door goed te starten en grip te houden op tijd, geld en kwaliteit en samen het eerste gedoe door te komen, hebben we een belangrijkste stap gezet. Er liggen een gedragen ontwerp, begroting, risicodossier en uitvoeringsplanning. Dit vormt een belangrijke opmaat voor het sluiten van het realisatiecontract en het op een beheerste wijze ingaan van de realisatiefase.

TIPS & TRUCS

- Stel elk een eigen begroting op en zet elkaars kostendeskundigen bij elkaar om af te stemmen.
- Stel samen aan het einde van de bouwteamfase de AKWR vast voor de realisatiefase.
- Reflecteer met het bouwteam over de relatie en het proces door elkaar feedback te geven.
- Leg aan elkaar uit hoe je organisatie werkt en wat de geschreven en ongeschreven regels zijn.
- Maak afzonderlijke teamleden hoeder van één van de kernwaarden.
- Houd niet één maar meerdere PSU's.
- Voer een teamanalyse uit.
- Laat specialisten van buiten het bouwteam de review uitvoeren om kokervisie te voorkomen.
- Doe expliciete go/no-go-beslissingen bij gate-review-momenten en faseovergangen.
- Zet de gate review door tijdens de realisatiefase en neem de opdrachtgever hierin mee.

HULPMIDDELEN

- | | |
|--|----------------------|
| • Onboardingssessie | • Poortwachters |
| • Simulaties | • Management Drives |
| • Serious gaming | • Insights Discovery |
| • Rollenspel | • PSU, PFU |
| • Thermometer app voor de samenwerking | • Samenwerkingsplan |
| • Mentimeter | • PMP special |
| • SSK raming | • MURAL |
| • Trechtermethode | • Projectcoach |
| • Gate reviews | • Real Drives |
| | • Team rollen Belbin |

4

REALISATIE 'REALITY CHECK'

'Het doorzetten van de samenwerking uit de bouwteamfase'

Tijdens de bouwteamfase is er hard gewerkt aan onderlinge verhoudingen en heeft de constructieve en goede samenwerking ongetwijfeld geleid tot een gedragen ontwerp en uitvoeringsmethode. Duidelijk is welke (ontwerp)onderdelen verder moeten worden uitgewerkt, wat het verwachte resultaat van het project is, onder welke randvoorwaarden en condities de bouw gerealiseerd kan worden en wanneer het gereed moet zijn. De realisatiefase wordt doorgaans uitgevoerd onder een UAV- of UAVgc-regime. Als je de realisatiefase doorzet zonder aan te sluiten op de samenwerking die in de bouwteamfase is ontstaan, loop je het risico dat de samenwerking afbrokkelt en kan de onderlinge vertrouwensrelatie verloren gaan. En daarmee alles wat is opgebouwd gedurende het bouwteam.



Dit hoofdstuk is bedoeld voor alle deelnemers in het bouwteam die zich voor-bereiden op de realisatiefase en voor 'nieuwe' deelnemers die starten in de realisatiefase. Het is belangrijk om je ervan bewust te zijn dat een goede samenwerking in de bouwteamfase niet automatisch leidt tot een goede samenwerking in de realisatiefase. Je moet blijven investeren in de sociale aspecten.

Wat verandert er nu eigenlijk?

Omdat UAV en UAVgc qua taken, verantwoordelijkheden, aansprakelijkheden echt verschillen hieronder een aantal logische onderdelen die gaan veranderen in de overgang van bouwteamfase naar realisatiefase.

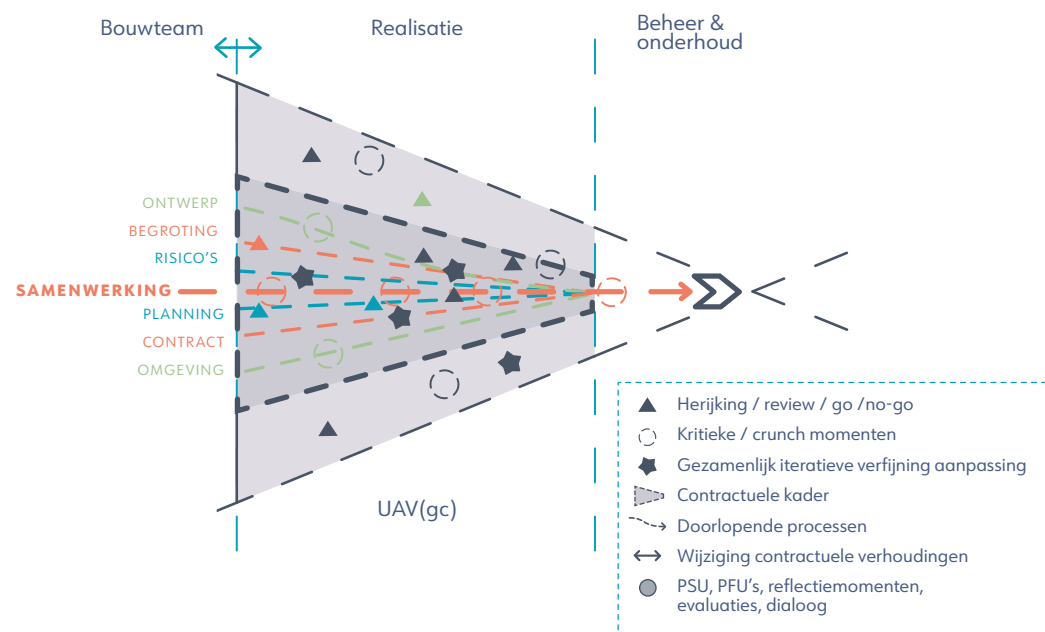
- Aannemer voor de realisatie in the lead na gunning.
- Uitvoering buiten met tijdelijke/nieuwe situatie.
- Zichtbaar voor de omgeving buiten (communicatie).
- Contracteren onderaannemer en bestellingen voor leveranties.
- Nieuwe medewerkers sluiten aan en/of krijgen andere rol.
- Andere focus (van producten en gunning naar voortgang uitvoering/oplevering).
- Financiële cashflow wordt nadrukkelijker onderwerp van gesprek.
- Van risicomanagement op papier naar risicomanagement in de praktijk. Onzekerheden worden zichtbaar (zeker).
- Van toetsen op papier nu ook samen buiten toetsen.
- Afwijkingen en wijzigingen worden gespreksonderwerp.

Na het aangaan van de mogelijk samen "opgestelde en uitgewerkte" aannemings-overeenkomst veranderen de contractuele verhoudingen (juridische onderlegger). Je gaat van de DNR naar de UAV of UAVgc, zie trechtermodel. Deze gewijzigde of hernieuwde overeenkomst kan een bron van nieuw gedrag zijn bij zowel opdrachtgever als opdrachtnemer.

Na gunning zijn kaders zoals voorwaarden, scope, geld, risico's, tijd en dergelijke scherper bepaald en vastgelegd in een contractovereenkomst. In het trechtermodel is dit vorm gegeven door de vernauwing en het grijs gearceerde kader. Binnen dit kader zijn er afhankelijk van UAV of UAVgc in meerdere of mindere mate vrijheden waarvoor de keuzes bij de opdrachtnemer liggen. Het trechterproces in de bouwteamfase leidt ertoe dat na de go-beslissing de realisatiefase wordt ingegaan met een voor beide partijen acceptabele onzekerheid.

Zet het iteratieve trechterproces samen door in de realisatiefase, ondanks de gewijzigde rolverdeling en hoe spannend dit ook is.

De praktijk leert dat de overgang van bouwteamfase naar realisatiefase met een getekend contract en verschuivende rollen, taken en verantwoordelijkheden iets doet met de mindset en het gedrag van mensen. Daarom moet er opnieuw gewerkt worden aan onderlinge verhoudingen en verwachtingen. Bij de bouwteamovereenkomst hoort een sociaal cont(r)act en dat hoort net zo goed bij de aannemingsovereenkomst. Het vernieuwen (updaten) van het samenwerkingsplan dat in de bouwteamfase is gebruikt kan hierin de rode draad zijn.



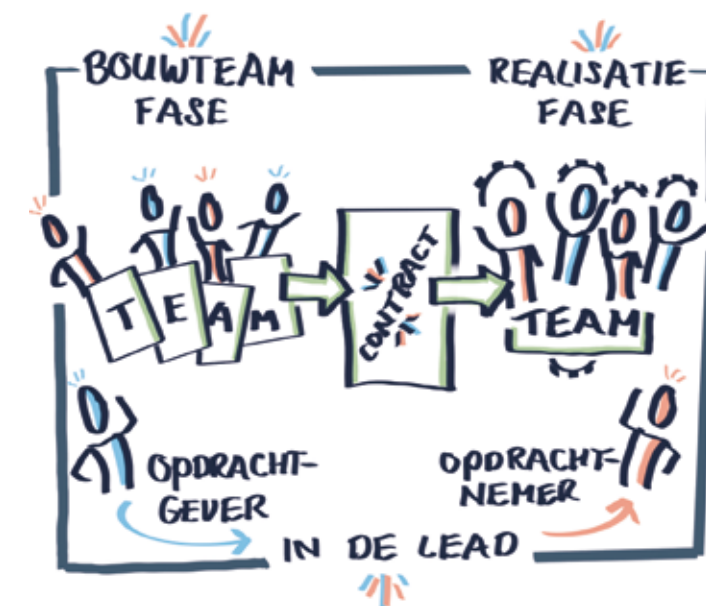
Figuur 18: Trekterproces: Samen werken naar eindproduct (bouwwerk).

De overgang van bouwteamfase naar realisatiefase is een moment om als project en team bij stil te staan, de faseovergang te markeren en te kijken waar we komende periode op moeten letten in de samenwerking, waar we mee willen doorgaan (wat werkt wel) en waar het mogelijk iets anders van ons vraagt (wat moet anders). Hoe gaan we om met nieuwe collega's die aanschuiven, blijft het kernteam bij elkaar, waar verschuiven voor welke bouwteamcollega taken en verantwoordelijkheden? Het begint ermee te onderkennen dat deze nieuwe fase een nieuwe dynamiek tot stand brengt en echt iets anders gaat vragen van de samenwerking van de team(s). Hieronder ideeën, inspiratie, praktijkvoorbeelden en tips voor jullie samenwerking tijdens de realisatiefase.

§4.1 HOE MAAK JE SAMEN VAN JE BOUWTEAM EEN REALISATIETEAM?

Voor de opdrachtnemer en opdrachtgever veranderen taken, rollen en verantwoordelijkheden in de realisatiefase. Hoe zorg je er nu samen voor dat het bouwteam in de realisatiefase de samenwerking doorzet? Bij UAVgc kan een opdrachtgever denken: 'tja nu ben jij aan zet en hoeft ik alleen te toetsen'. Voordeel ten opzichte van een 'reguliere' aanbesteding is dat de opdrachtnemer ingelezen en ingewerkt is en mogelijk al flink wat voorbereidingen heeft getroffen met het oog op de realisatiefase. De volgende vragen zijn belangrijk om samen af te stemmen en je eigen te maken:

- Hoe ga je om met veranderende rollen, taken en verantwoordelijkheden?
- Hoe ziet de projectorganisatie eruit in de realisatiefase?
- Hoe zorg je ervoor dat nieuwe mensen vertrouwd raken met het realisatieteam?



Figuur 19: Van bouwteam naar realisatieteam.

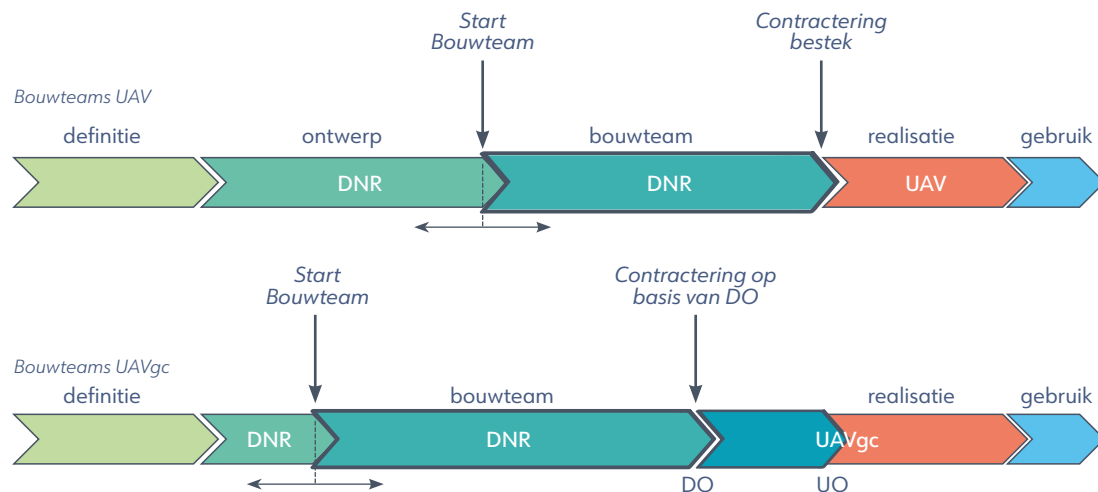
§4.1.1 Hoe ga je om met de veranderende rollen, taken, werkzaamheden en verantwoordelijkheden?

Onder de UAV en de UAVgc is er een duidelijke scheiding van taken en verantwoordelijkheden. Bij de UAV ligt de grootste verantwoordelijkheid bij de opdrachtgever en bij de UAVgc ligt de verantwoordelijkheid vooral bij de opdrachtnemer. De contractvorm UAV of UAVgc is al gekozen tijdens de aanbestedingsfase en kan niet meer worden gewijzigd. De contractvormen brengen een bepaalde 'vaste' rol- en taakverdeling, verantwoordelijkheden en aansprakelijkheden met zich mee voor opdrachtgever en opdrachtnemer. In de bouwteamfase is verdere risicoprofiel uitgewerkt en een duidelijk risicoverdeling gemaakt die hoort bij de aannemingsovereenkomst. Voor het omgaan met de veranderende rollen, taken, werkzaamheden en verantwoordelijkheden noemen we de volgende onderwerpen die bepalend zijn bij de overgang:

- Rollen, taken en verantwoordelijkheden
- Samenwerkingsplan
- Escalatiemodel
- Eind-/startproducten
- Risicoverdeling
- Optimalisaties en wijzigingen

Figuur 20 op de volgende pagina laat de verschillende overgangsmomenten zien in het bouwteamproces voor UAV en UAVgc.

Houd "best for project" in gedachte bij het omgaan met veranderende rollen, taken en verantwoordelijkheden. Er is niets op tegen om elkaar, zowel onder de UAV als onder de UAVgc, te helpen door mee te denken en te faciliteren ten behoeve van best for project. Uiteindelijk is het gezamenlijk doel van alle partijen om het project zo succesvol mogelijk te maken.



Figuur 20: Verschillen in bouwteamvarianten UAV en UAVgc.

Rollen, taken en verantwoordelijkheden

Hoewel het zeer wenselijk (zo niet essentieel) is om de opgebouwde samenwerking uit de bouwteamfase mee te nemen naar de realisatiefase, is het goed om je te realiseren dat de contractuele en juridische voorwaarden in de realisatiefase anders zijn en dat het projectteam van opdrachtgever en opdrachtnemer de samenwerking wel moet aanpassen. Dit zijn onder andere aanpassingen/veranderingen van afspraken en rolverdeling in de bouwteamfase die door opdrachtnemer en/of opdrachtgever in de realisatiefase anders gaan worden ingevuld. Dit moet ook gaan over de in te richten organisatie en over de benodigde competenties van de teamleden. Een uitvoerder die eerst advies geeft over de beste aanpak, en dit later ook moet uitvoeren in de praktijk kan in een dilemma terecht komen. Wat als hij er achter komt dat het advies toch niet het beste was? Tijdens de bouwteamfase leek alles vrijblijvend en open, maar nu gaat het om de knikkers en stilstaan om de aanpak te evalueren kan niet, want de mijlpalen moeten worden behaald. Ga je dan door of neem je samen de tijd om je kwetsbaar op te stellen en aan te geven dat het toch anders moet? Dit vraagt iets van het onderlinge vertrouwen in het team en de ruimte die er in het team is om fouten (risico's en kansen) bespreekbaar te maken.

Samenwerkingsplan

Als de bouwteamfase grotendeels succesvol is doorlopen, bestaat de kans dat opdrachtgever en opdrachtnemer geneigd zijn hun gezamenlijke werkwijze in zijn geheel mee te nemen naar de realisatiefase. Maar een goede samenwerking betekent ook duidelijke en heldere afspraken maken, die passen bij de gesloten overeenkomst en bij de verwachtingen van elkaar in de volgende fase van het project.

Het advies is om aan het begin van de realisatiefase het samenwerkingsplan uit de bouwteamfase bij te werken met in gedachten de verwachtingen en wijziging van rollen, taken en verantwoordelijkheden. Denk hierbij aan afspraken over

rollen, taken en verantwoordelijkheden, organisatie en kwaliteitsborging. Het is belangrijk dat je in de realisatiefase elkaars rollen, taken en werkzaamheden niet gaat overnemen, maar wel blijft meedenken en elkaar blijft ondersteunen. Dat draagt bij aan meer vertrouwen en een beter projectresultaat.

Het project komt in de realisatiefase in een andere dynamiek, wat kan leiden tot ander gedrag bij opdrachtgever en opdrachtnemer. Het samenwerkingsplan zal daarom specifiek moeten ingaan op de verandering van rollen, taken en verantwoordelijkheden en op de verandering van papier naar uitvoering buiten en het effect hiervan op het gedrag van opdrachtgever en opdrachtnemer. Zo kan een uitvoerder zelf problemen gaan oplossen zonder afstemming met de opdrachtgever, want dit kost tijd en hoeft contractueel niet. Door een aantal sprekende fictieve scenario's te kiezen en die met elkaar te bespreken (zoals niet halen van de planning of ondermaatse kwaliteitscontroles) komen verschillen in verwachtingen boven water. Het helpt om dit met elkaar te oefenen.

Escalatiemodel

Het escalatiemodel uit de bouwteamfase kun je meenemen naar de realisatiefase waarbij je rekening houdt met het verschuivende perspectief en belang. Ofwel, wat zou je graag willen veranderen voor de realisatiefase en waarom? Het blijft in deze fase belangrijk dat er proactief oplossingsgericht contact is op verschillende niveaus in de organisaties van opdrachtgever en opdrachtnemer, zowel op strategisch, tactisch en operationeel niveau.

Eind-/startproducten

Een belangrijk vertrekpunt voor de realisatiefase zijn de opgeleverde eindproducten uit de bouwteamfase, met name: ontwerp, begroting, algemeen tijdschema en risicodossier. Het is belangrijk om de nadere uitwerking (bijvoorbeeld uitvoeringsontwerp en detailplanning) van deze producten samen te blijven monitoren en het hier regelmatig (iteratief) met elkaar over te hebben. Even belangrijk is het om het eigenaarschap van de producten/documenten die in het contract zijn gekomen aan het einde van bouwteamfase af te spreken. Wie is waarvan? Zijn het gezamenlijke documenten waarbij elke afwijking eerst besproken moet worden? Als een wijziging op het ontwerp tot kostenbesparing of -overschrijding leidt, zal duidelijk moeten zijn wie verdient of betaalt. Zet conform het trechtermodel de gezamenlijke toetsmomenten door in de realisatiefase (niet solo gaan toetsen).

Risicoverdeling

Maak maatwerk van de risicoverdeling van het contract (UAV of UAVgc) door bijvoorbeeld onderdelen in het risicodossier als een gezamenlijk risico te benoemen. Bij een bouwteam adviseert namelijk de aannemer over het ontwerp en de uitvoeringsmethode en dus liggen er ook verwachtingen bij de opdrachtgever dat de opdrachtnemer zijn verantwoordelijkheid neemt op bepaalde onderdelen. Het opstellen van het risicodossier in de bouwteamfase is een gezamenlijke exercitie. Het is, met andere woorden, een door beide partijen gedragen en geaccepteerd dossier, dat als onderdeel van de aanbidding en gunning ook onderdeel wordt van de overeenkomst. Voor risico's en kansen die niet zijn opgenomen in het risicodossier gelden dan de standaardvoorwaarden en risicoverdeling van UAV



of UAVgc (afhankelijk van welke contractvorm van toepassing is verklaard). Dat maakt de risicoverdeling en verwachtingen hierbij voor iedereen duidelijk.

In projecten hebben wij gemerkt dat er blijvend aandacht nodig is om de geïdentificeerde risico's levend te houden in het team. Doordat je als opdrachtgever en opdrachtnemer in de bouwteamfase al veel samen met risico's bezig bent, kan de scherpte en focus eruit gaan. Pas wanneer het risico vlak voor de deur staat, zien we het weer. Het bijhouden van toprisico's in een register is daarom vaak niet voldoende. De impact van de risico's moet voor de betrokken teamleden inzichtelijk en inleefbaar zijn, zodat zij scherp blijven en zich actief inzetten voor de beheersmaatregelen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de nieuwe regelgeving over de omgevingsveiligheid en de impact hiervan.

Tijdens de bouwteamfase identificeer je de voornaamste kansen door ze in kaart te brengen. In de realisatiefase bekijk je in hoeverre ze haalbaar zijn. Bijvoorbeeld werk-met-werk maken, wat bespaart op materialen, energie en daarmee op kosten.

Een van de beheersmaatregelen is om de top-5-risico's expliciet aan één van de (kern)teamleden (OG of ON) te koppelen waarmee zij/hij verantwoordelijk wordt voor de beheersmaatregelen. We adviseren om het bespreken van risico's te continueren in een 'levend risicoregister'.

Optimalisaties en wijzigingen

Anders dan de standaard verdeling van risico's, aansprakelijkheden, verantwoordelijkheden en dergelijke conform de UAV of UAVgc, biedt het bouwteam de mogelijkheid om maatwerk te bieden. In de bouwteamfase heb je namelijk samen het contract (UAV of UAVgc), ontwerp, risico's en andere keuzes samen gemaakt, afgestemd en opgesteld. In de bouwteamfase is het goed om kansen, mogelijke optimalisaties of juist faalkosten te definiëren en alloceren om discussies in de realisatiefase te voorkomen.

Casus: Een gekozen paalsysteem

Bij het kiezen van een paalsysteem voor een UAV overeenkomst zou gelden dat bij een optimalisatie na gunning van het toe te passen paalsysteem de verdiensten naar de opdrachtgever gaan. Daar ligt immers de verantwoordelijkheid voor gemaakte ontwerp- en uitvoeringskeuzes, ook al heb je deze keuzes samen gemaakt. Bij een UAVgc geldt dat de keuze, verantwoordelijkheden en verdiensten bij een optimalisatie (indien niet afwijkend van de aanbidding als onderdeel van het contract) bij de opdrachtnemer liggen.

Tijdens de bouwteamfase wordt het paalsysteem voor de realisatiefase als een mogelijke optimalisatie (kans) en/of faalkosten (risico) benoemd en afspraken gemaakt hoe hier mee om te gaan om discussies tijdens de realisatiefase te voorkomen. Blijf samen nadenken over optimalisaties en prikkel om daar over na te blijven denken. In dit geval was de optimalisatie een ander paalsysteem te kiezen tijdens de realisatiefase waarbij het voordeel gedeeld werd.

Plan tussen het bouwteam en realisatie een stand-still-periode in. Een periode van reflectie waarin je een hernieuwde relatie kunt opbouwen. In die periode kan in de nieuwe samenstelling het bouwteam geëvalueerd worden en aandacht besteed worden aan het vervolg van de samenwerking. Beschrijf deze fase in de samenwerkingsovereenkomst als een zogenaamd onboardingsproces, waarbij ook aandacht is voor de competenties van de toegevoegde teamleden.

§4.1.2 Hoe ziet de projectorganisatie eruit in de realisatiefase ?

De projectorganisatie zal op het niveau van rollen en personen ingericht moeten worden voor de realisatiefase. Wat betekent dit? Komt er een geheel nieuwe, uitgebreidere, organisatie en andere beslisbevoegdheid? De volgende onderwerpen zijn belangrijk om samen af te stemmen:

- Gespiegeld of complementair
- Verschuivende focus
- Organisatieopzet
- Sleutelfunctionarissen
- Onderaannemers en leveranciers

Gespiegeld of complementair

In de bouwteamfase wordt gewerkt met een integraal projectteam, waarbij rollen elkaar zoveel mogelijk aanvullen. Je komt twee werkvormen tegen in de bouwteamfase: een gespiegeld en een complementair team waarop je in de realisatiefase aansluit, zie hoofdstuk 3. In de realisatiefase kunnen gespiegelde rollen samengevoegd worden of gescheiden blijven. Er zal door het verschuiven van verantwoordelijkheden, belangen en taken opnieuw gekeken moeten worden of er geen overlap, hiaten of dubbelingen insluipen (op elkaars stoel gaan zitten).

Er zijn verschillende mogelijkheden. Een daarvan is het geheel of gedeeltelijk spiegelen van rollen vanuit de verschillende teams zoals vaak in projecten onder de UAVgc gebeurt. Bijvoorbeeld een gespiegeld IPM (Integraal Projectmanagement Model)-team. Op zich maakt het niet uit op basis van welk systeem de rollen worden ingericht, zo lang ze maar op elkaar aansluiten en ieder zich bewust is van zijn/haar rol en de verwachtingen hierover met elkaar gedeeld en uitgesproken worden. Met andere woorden: als in de bouwteamfase de taak van omgevingsmanager aan iemand van de opdrachtgever was toebedeeld, en deze taak komt in de realisatiefase grotendeels bij de aannemer te liggen, dan kan het toch verstandig zijn dat de opdrachtgever een omgevingsmanager aanhoudt, maar met een ander takenpakket en andere verantwoordelijkheden. De omgevingsmanager van de opdrachtgever kan dienen als sparringpartner en zal binnen de eigen organisatie de wegen sneller en beter kunnen bewandelen als er onverhoopt iets door de opdrachtgever moeten worden geregeld. Daarnaast blijft de kennis met betrekking tot de gemaakte afspraken geborgd.

Verschuivende focus

Tijdens de bouwteamfase zal er in het gecombineerde team een sterke behoefte zijn om de opgebouwde kennis en samenwerking met dezelfde personen mee te nemen naar de realisatiefase. Maar het is een utopie om te denken dat het team



in de realisatiefase hetzelfde is als in de bouwteamfase. In de realisatiefase is het gewoonlijk nodig om op onderdelen andere mensen met andere kwaliteiten (kennis, ervaring, competenties) te hebben waardoor de teamsamenstelling veranderd. De focus verschuift van “ontwerpers” naar “uitvoerders”. Dit is geen nadeel. De uitdaging tijdens het bouwteam is nu eenmaal anders dan de uitdaging tijdens de realisatie en je hebt voor een deel dan ook wezenlijk andere mensen nodig tijdens deze fase. En om het nog complexer te maken: de keuze voor de contractvorm UAV of UAVgc is mede van invloed op hoe deze verschuiving plaatsvindt. Bij UAVgc bepaalt de opdrachtnemer in welke mate bijvoorbeeld de ontwerpers nog deel uitmaken van het realisatieteam. Ga dit te lijf door het updaten van het samenwerkingsplan en samen af te stemmen wat de verschuivende focus voor ieder betekent en wat je anders zal gaan doen.

Organisatieopzet

Als het goed is, heb je tijdens het bouwteam de juiste mensen aan tafel gehad. Aan alle aspecten is gedacht en ze hebben een plek gekregen in het ontwerp, het risicoregister, de uitvoeringsmethode en de fasering. Maar bij de overgang naar de realisatiefase ontstaat er een wezenlijk andere situatie. De opdrachtnemer wordt op dat moment verantwoordelijk voor een groot deel van het werk. Hij staat aan de lat om het werk op te tuigen, de inkoop te organiseren, werkplannen op te stellen en gedurende de uitvoering mensen en onderaannemers aan te sturen. Maar net zo belangrijk is dat hij ervoor zorgt dat het project een goede cashflow genereert. De opdrachtgever verlangt een interne projectorganisatie die betrokken is bij en verantwoordelijkheid neemt voor veiligheid, gezondheid en milieu, en voor de communicatie met de omgeving en het openbaar bestuur. Om dit te kunnen waarmaken, zal de projectorganisatie worden uitgebreid en komen er dus nieuwe mensen in nieuwe rollen bij. Hoe dit gezamenlijk wordt ingevuld, welke mensen deze uitdaging aangaan, moet de verantwoordelijkheid blijven van de sleutelfunctionarissen van zowel opdrachtgever als opdrachtnemer. Transparantie in gemaakte afwegingen en de beschikbaarheid van mensen met de juiste competenties zijn daarin een must.

Sleutelfunctionarissen

De kracht van het bouwteam zit in de mensen die in het project werken. Vervang zo min mogelijk projectleden om zoveel mogelijk projectspecifieke kennis te behouden. Het is belangrijk om gezamenlijk te staan voor de continuïteit van het kernteam van opdrachtgever en opdrachtnemer voor het gehele project, zowel in de bouwteam- als in de realisatiefase.

Behoud sleutelfunctionarissen uit de bouwteamfase tijdens de realisatiefase.

Onderaannemers en leveranciers

Naast de teamleden vanuit de eigen organisaties zijn kritieke onderaannemers en partners van cruciaal belang. Elk project kent z'n specifieke eigenschappen, en het is verstandig om gezamenlijk te bepalen welke cruciale spelers in de bouwteam- en realisatiefase worden betrokken. Bijvoorbeeld omdat er sprake is van binnenstedelijke complexe locaties of zeer slechte ondergronden. Als partijen te laat aanhaken, leidt dit vaak tot weinig draagvlak, nieuwe inzichten, ongewenste scenario's en uiteindelijk tot wijzigingen en gedoe.

Casus: Betrekken leverancier

De opdrachtgever heeft een projectdoelstelling geformuleerd om onderdelen zoveel mogelijk te prefabriceren. Hierbij bleek het van belang de prefab-leverancier vroegtijdig te betrekken. De leverancier controleerde het ontwerp met betrekking tot prefab-delen en haalde er tijdig fouten uit. Ook het uitvoeringsplan voor het aanvoeren, inhijzen en de inpasbaarheid ter plaatste werd gecontroleerd op uitvoerbaarheid. Zo ontstond er draagvlak en werden discrepanties en onmogelijkheden vroegtijdig ondervangen.

§4.1.3 Hoe zorg je ervoor dat nieuwe mensen vertrouwd raken met het realisatieteam?

Nieuwe mensen die niet of één keer in de bouwteamfase één product hebben gereviewd zijn, om zo te zeggen, nog niet echt aan boord en bekend met het reilen en zeilen. Nieuwe mensen zijn mogelijk niet direct ingelezen in de eindproducten (documentatie) van het project en bijbehorende context van tot standkoming. Verder zijn ze mogelijk niet bekend met impliciete afspraken, gemaakte keuzes. De vraag is dus: hoe regel je een ‘warme’ overdracht daarvan? Hieronder gaan we in op onderwerpen om ervoor te zorgen dat nieuwe mensen vertrouwd raken met het realisatieteam.

- Impliciete afspraken
- Gemaakte keuzes en afwegingen
- Werkwijze processen en documentatie
- Warme overdracht

Impliciete afspraken

Tijdens de bouwteamfase is hard gewerkt aan de onderlinge relatie en aan begrip voor elkaars belangen. Dit heeft expliciet geleid tot alles wat op papier is gezet, maar er zijn er ook impliciete afspraken gemaakt. De teams hebben elkaar in de ogen gekeken en gezegd: we gaan ervoor en we willen er een succes van maken (samenwerkingsgedachte). We doen alles wat in onze macht ligt om de afspraken na te komen. Hoe borg je nu dat nieuwe teamleden met dezelfde passie en energie instappen en dit werk gaan maken? Het samenwerkingsplan moet nadrukkelijk ingaan op dit cruciale overgangsmoment en moet rekening houden met de organisatie, cultuur en gewoontes van de partijen, die een wezenlijke invloed hebben op de faseovergang.

Gemaakte keuzes en afwegingen

In de bouwteamfase zijn allerlei ontwerp- en uitvoeringsvarianten aan de orde geweest en afgewogen. Uiteindelijk is bepaald wat de beste variant is en die is verder uitgewerkt. Dat is gedaan met de inzichten, ervaring en expertise van de mensen die toen aan tafel zaten. Nieuwe teamleden met een andere blik en een ander belang in de realisatiefase zouden dit ter discussie kunnen stellen, omdat zij nu eenmaal een andere ervaring en perspectief meenemen. Het is daarom van belang dat er in het realisatieteam draagvlak en begrip is voor de gemaakte keuzes. Het bouwteam moet daarom de nieuwe teamleden meenemen in het proces dat is doorlopen en het vertrouwen in het ontwerp en de uitvoeringsaanpak doorgeven aan het realisatieteam. Nieuwe teamleden zitten niet in de flow van het team in de bouwteamfase. Onderschat niet dat nieuwe teamleden mogelijk andere



verwachtingen of juist eerst pas op de plaats nodig hebben, voordat actief gestart kan worden met hun werkzaamheden. Er is nog geen onderlinge relatie en de kans is groot dat er vragen en onduidelijkheden zijn bij de eindproducten van de bouwteamfase. Wijs kernteamleden aan als vraagbaak voor de nieuwe teamleden. Idealiter wil je dat sleutelfunctionarissen die er in de realisatiefase bijkomen, al in het bouwteam op een aantal sleutelmomenten zijn aangehaakt en meegenomen, zodat zij hun ideeën kunnen delen. Als dit mogelijk is, is onze tip: gelijk doen!

Laat sleutelfunctionarissen (zoals een uitvoerder, directievoerder), die pas in de realisatiefase echt aanschuiven, op belangrijke momenten in de bouwteamfase een review doen op bijvoorbeeld ontwerp en uitvoeringsmethode en stel je dan als bouwteam kwetsbaar op. Het kan zijn dat zij punten inbrengen waar je niet eerder bij hebt stilgestaan of die je over het hoofd hebt gezien. Stap daar niet overheen en geef die punten een plek in het proces om ze op te lossen.

Werkwijzen, processen en documentatie

Voor een goede onboarding is goede documentatie van werkwijzen, processen, opbrengst PSU, samenwerkingsplannen, et cetera belangrijk, maar onboarden is veel meer dan alleen het overdragen van documentatie of het overladen van medewerkers met documenten en denken dat iemand daarmee wel “landt” in het project. Je ziet dit vaak in de praktijk: een nieuw teamlid krijgt een mail met vijftien pdf's en moet zich daar maar mee redden. Hieronder staat een aantal manieren om bewuster en creatiever met de faseovergang om te gaan.

Toe te passen middelen voor een warme overdracht

Welkomstpakket: Nieuwe medewerkers krijgen een enthousiasmerend en praktisch welkomstpakket. Te denken valt aan een welkomstgesprek met de projectmanager en een standaard powerpoint met alle ins en outs van het project. Dit is beter dan nieuwe medewerkers overladen met documenten. Het dwingt het team om na te denken over hoe je nieuwe medewerkers snel wegwijs maakt en welke informatie zij nodig hebben.

“Opa vertelt sessies”: Medewerkers die al veel langer op het project zitten, organiseren bijpraatsessies over verschillende onderwerpen die voor nieuwe medewerkers relevant zijn: bijvoorbeeld innovaties, werkwijzen, hoe wordt samengewerkt, briljante mislukkingen en parels, kritieke punten in planning, uitdagingen van komende periode, et cetera.

Buddysysteem: Nieuwe medewerkers in het project worden gekoppeld aan een medewerker die al langer op het project zit. De buddy (of mentor) is de coach en vraagbaak bij wie je terecht kan met vragen over de manier van werken in het project.

Speeddate: zeker in online tijd was het heel goed mogelijk om een speeddate te organiseren met de medewerkers (in heel groot project: een relevante groep waarmee je in eerste instantie gaat samenwerken). Zo leer je snel iedereen kennen.



Figuur 21: Onboarden

Onboardingsdag (of halve dag): als er in één keer een hele grote hoeveelheid nieuwe medewerkers op het project komt, is het ook goed mogelijk om een soort fase-startup te organiseren waarin nieuwe medewerkers in een ‘pressure cooker’ van een dag elkaar en het project leren kennen.

Bovenstaande warme-overdrachtmomenten kun je ook tijdens de bouwteamfase toepassen wanneer nieuwe medewerkers en/of vervangers gaan deelnemen.

§4.2 WELKE TOOLS KAN JE ALLEMAAL INZETTEN OM DE SAMENWERKING TE VERBETEREN?

Voor een succesvol verloop van de realisatie is het van belang dat de gezamenlijke partners eigenaar zijn van het project door de samenwerking te stimuleren. Hier zijn verscheidene tools voor beschikbaar. In hoofdstuk 3 is nadrukkelijk aandacht geweest voor instrumenten die kunnen worden ingezet tijdens het bouwteam, maar ook tijdens de realisatie hebben deze tools een wezenlijke meerwaarde.

Het is ook belangrijk om de ‘lessons learned’ uit de bouwteamfase toe te passen tijdens de realisatie en ze op te nemen in een samenwerkingsplan voor de realisatie. Hieronder geven we een nadere toelichting op de samenwerkingstools/-tips. In de volgende paragrafen gaan we in op een aantal mogelijke tools, namelijk:

- Samenwerkingsplan
- Project Follow Up
- Inzet projectcoach
- Teamanalyse
- Teammetingen
- Piekplanning



Figuur 22: Mogelijk in te zetten tools.

In de bouwteam- en realisatiefase kun je samen beslissen welke tools in welke fase in te zetten. Bepaal samen wie de trekker wordt voor het inzetten van gekozen tools of wissel de trekkersrol af. Het helpt om tools al in het bouwteam in te zetten en door te zetten in de realisatie.

§4.2.1 Een samenwerkingsplan als basis voor de realisatiefase

Om een succesvolle samenwerking tot stand te brengen, heb je mogelijk in de bouwteamfase een samenwerkingsplan opgesteld. In dit plan staan concrete en eenduidige afspraken over samenwerkingsaspecten en bijbehorend gedrag, *zie ook hoofdstuk 1 en 3.*

Om de goede samenwerking te continueren in de realisatiefase, is het goed om in de eerste maand na opdrachtverlening aan het begin van de realisatiefase een standstill-periode in te bouwen om een samenwerkingsplan op te stellen.

Dit is hetzelfde samenwerkingsplan als in de bouwteamfase, aangevuld met nieuwe afspraken voor de realisatiefase. Evalueer in deze standstill-periode het samenwerkingsplan uit de bouwteamfase, dit kan onder begeleiding van bijvoorbeeld een projectcoach. Het doel van de evaluatie is om de geleerde lessen en ervaringen uit de bouwteamfase te gebruiken en vast te leggen in het samenwerkingsplan voor de realisatiefase. Er zijn mogelijk momenten geweest in de bouwteamfase dat de samenwerking onder druk heeft gestaan. Projectcoaches noemen dit moment soms wel het “gebakmoment”. Als je hier als team goed doorheen komt, kan de samenwerking en het onderlinge vertrouwen vanaf dat moment enorm groeien. Maar gebruik deze momenten wel om de samenwerking te evalueren en je hierover uit te spreken.



Bij nieuwe afspraken kun je denken aan aanpassing van contractvoorwaarden (van de uitvoeringsovereenkomst), verdeling van de risico's met bijbehorende taken en verantwoordelijkheden, nieuwe contactpersonen, andere overlegmomenten, wijze van informele communicatie, het aanvullen van het team met (nieuwe) sleutelpartners et cetera. Essentieel is natuurlijk dat de samenstelling van het bouwteam al voorsortiert op de vorm van de aannemingsovereenkomst. Zo kan het bij UAVgc zijn dat de opdrachtgever in de bouwteamfase de leiding en verantwoording heeft over het ontwerp wat tijdens de realisatiefase overgaat naar de opdrachtnemer.

Los van de organisatorische kant die verandert in de realisatiefase, moet het samenwerkingsplan worden uitgebreid met aspecten die meer in gaan op de “what if”-scenario's. Waar wil opdrachtgever van op de hoogte worden gebracht en waarvan niet? Wat heeft de opdrachtnemer nog nodig van de opdrachtgever en waar kunnen ze elkaar versterken?

- *Een samenwerkingsplan als basis voor de realisatiefase.*
- *Stand-still-periode van vier weken voor het verstrijken van de bouwteamfase.*
- *Evalueer het samenwerkingsplan van de bouwteamfase met projectcoach.*

§4.2.2 Project Follow Up

De Project Start Up krijgt een vervolg in de Project Follow Up (PFU) omdat je elkaar beter moet leren kennen om inhoudelijk effectief te kunnen samenwerken. Daarom is het bij de start van de realisatiefase een meerwaarde om tijd vrij te maken voor een ontspannen kennismaking, zeker ook met nieuwe teamleden. In hoofdstuk 3 is uitgebreid stilgestaan bij de werking van PSU's en PFU's.

Bij aanvang van de realisatiefase is een ander krachtenspel met een nieuwe overeenkomst, een nieuwe taak- en rolverdeling en bovenal nieuwe mensen. Een hernieuwde PSU organiseren is een middel om de valkuil van het ‘niet onderkennen van het veranderde krachtenspel’ te vermijden. Nieuwe teamleden hebben mogelijk al op eerdere momenten hun expertise ingebracht of reviews gedaan, zonder dat ze deel uitmaakten van het bestaande team. Dat betekent niet dat ze automatisch al onderdeel zijn geworden van het team en/of van de bouwteamgedachte.

- *Organiseer sessies waarin presentaties worden gegeven over het verloop van en de ervaringen van het bouwteam in de bouwteamfase. De opdrachtgever en opdrachtnemer delen dan ook gezamenlijk de manier waarop ze de samenwerking in de realisatiefase zien.*
- *Denk na voor wie de PFU is in de realisatiefase en wanneer en hoe vaak je de PFU wilt inzetten.*

§4.2.3 Inzet projectcoach

Werken in de uitvoering vraagt veel van (de communicatie tussen) opdrachtgever en opdrachtnemer. In eerdere projecten hebben wij gemerkt dat de druk op individuele teamleden kan toenemen. Er is niet alleen sprake van nieuwe werkzaamheden, maar de individuele leden moeten ook wennen aan ieders veranderde rol. De projectcoach kan juist in deze faseovergang helpen om dit op



tafel te krijgen. Tijdens een PFU kan de coach doorvragen bij de teamleden en proberen gedrag in nieuwe omstandigheden (zoals de nieuwe overeenkomst) te simuleren. Dat geeft elkaar inzicht in hoe iedereen omgaat met die veranderende omstandigheden.

Aan het einde van de Bouwteamfase kan je de opgedane ervaringen en 'lessons learned' meenemen in het samenwerkingsplan voor de realisatiefase. De lessons learned die naar voren komen kunnen zijn:

- niet luisteren om te begrijpen maar om te antwoorden;
- niet goed doorvragen (aannamen doen);
- het samen doorspreken van een incident of knelpunt;
- "wie belt wie" is niet efficiënt georganiseerd, waardoor ruis en irritatie ontstaat;
- onduidelijk woordgebruik waar verkeerde interpretaties aan worden gegeven. We zeggen ijsberg (wat boven water uitsteekt) maar bedoelen de veel grotere ijsberg die onder water zit.

Door in de bouwvergaderingen het agendapunt "samenwerking" toe te voegen kunnen de lessons learned worden besproken en vastgelegd. De auteur van het samenwerkingsplan kan deze verwerken in het plan en - eventueel samen met de projectcoach - de juiste aanpassingen doen.

Om ervoor te zorgen dat jullie de samenwerking kunnen voortzetten, kan je gebruik maken van een projectcoach. Uitgangspunt is dat deze al in de bouwteamfase wordt ingezet. Het is een onafhankelijke adviseur die projectteams traint op het gebied van samenwerking en communicatie. De volgende werkafspraken zouden onderdeel kunnen uitmaken van het samenwerkingsplan om de rol van de projectcoach te borgen.

- De coach observeert de samenwerking eens per twee maanden tijdens de overlegmomenten tussen de opdrachtgever en opdrachtnemer.
- De coach geeft advies en doet verbetervoorstellen aan het projectteam over hoe de samenwerking verbeterd kan worden. Zij rapporteert direct aan de verantwoordelijken van het projectteam.
- Eén keer per kwartaal evalueert de coach de samenwerking door evaluatiegesprekken te voeren met sleutelfunctionarissen van opdrachtgever en opdrachtnemer.

Als het projectteam van opdrachtnemer of opdrachtgever vindt dat de samenwerking niet goed verloopt, dan kan je de volgende acties ondernemen:

- Voer individuele dialoog-gesprekken tussen coach en sleutelfunctionarissen voorafgaand aan een gezamenlijke bespreking.
- Escaleer melding/signaal.
- Laat beide partijen de coach direct op de hoogte stellen.
- Maak samen met de coach een voorstel om de werkwijze te verbeteren.
- Bespreek het voorstel en pas de werkwijze aan.

Bespreek in de eerstvolgende bouwvergadering, onder het agendapunt samenwerking, of het voorstel heeft geleid tot het gewenste resultaat.

Als je in de bouwteamfase geen projectcoach hebt ingezet en er voor de realisatiefase alsnog voor kiest, kies dan samen een projectcoach. Zo kan voor de opdrachtgever en/of opdrachtnemer de voorkeur liggen bij een projectcoach die je al kent uit eerdere werken en goede ervaringen mee hebt, maar beide moeten de projectcoach vertrouwen. Denk ook na over wie de projectcoach betaalt of kies je voor 50-50? Opdrachtnemers en opdrachtgever hebben vaker zelf projectcoaches in dienst. Zorg dat de onafhankelijkheid van de projectcoach geborgd is (gecertificeerd).

Door een projectcoach in te zetten, borg je een werkwijze die op samenwerking is gebaseerd. De coach maakt geen deel uit van het projectteam en omdat hij onafhankelijk werkt, zijn observaties en adviezen 'objectief'. Hierdoor kan je tijdig bijsturen als teamleden niet tevreden zijn over de samenwerking. De keuze van de coach wordt bij voorkeur gezamenlijk door de opdrachtgever en de opdrachtnemer bepaald. Zo is haar onafhankelijkheid ook geborgd. Veel coaches zijn zich hiervan bewust en bewaken dan ook die onafhankelijkheid.

§4.2.4 Inzicht in de sterke kanten en valkuilen van het kernteam via teamanalysemethode

We werken beter samen als we weten hoe we in elkaar steken. Wat motiveert je en wat blokkeert jouw presteren? Hoe communiceer je het liefst?

In hoofdstuk 3 zijn we al ingegaan op de Methode Insights Discovery. En net als voor de andere tools geldt ook hier in de realisatiefase: tijd om te herijken. Niet dat de profielen van individuen anders worden, maar doordat het team en de rolverdeling veranderen zullen bepaalde competenties of vaardigheden anders worden ingevuld. Dat betekent ook dat dit tot ander gedrag kan leiden. Door dit opnieuw tegen het licht te houden, kunnen we op voorhand bespreken wat de valkuilen zijn van het realisatieteam. Een heel creatief persoon kan in de bouwteamfase met fantastische oplossingen komen, maar in de realisatiefase onbewust tot vertraging leiden door steeds weer te willen wijzigen. Het is maar een voorbeeld...

De concrete werkafspraken die volgen uit teamanalyse-methode worden onderdeel van het samenwerkingsplan realisatiefase.

§4.2.5 Samenwerking meten met teammetingen

We zijn druk bezig met de inhoud en het eindelijk uitvoeren, bouwen en voortgang boeken! Dan kan het gebeuren dat je uit het oog verliest hoe het in de samenwerking gaat. Het is belangrijk om in het realisatieteam zo nu en dan het gesprek te voeren over hoe het gaat in de samenwerking. Teammetingen kunnen een interessant hulpmiddel zijn om snel een thermometer in de samenwerking te steken. Het meten van samenwerking is geen doel op zich, het gaat erom dat we op een laagdrempelige manier het gesprek voeren over samenwerken. De uitslag van een teammeting is dan mooie input voor dit gesprek en voor het bedenken van eventuele acties voor het vervolg om de samenwerking krachtig te houden of te verbeteren.

Zie een teammeting niet per se als een zwaar instrument. Samenwerking kan



bijvoorbeeld ook een terugkerend agendapunt zijn in het bouwteamoverleg. Ter voorbereiding van dit punt beantwoordt elk lid van het kernteam een aantal korte vragen. Dit geeft iedereen de kans om te laten weten wat hij van de samenwerking vindt zonder dat dominante personen in de groep het gesprek overheersen. Door zo de samenwerking regelmatig te bespreken heb je een actueel beeld van wat alle teamleden vinden van de samenwerking en blijven irritaties niet lang sudderen. Bespreek ook hoe je met elkaar knelpunten in de samenwerking aankaart. Niet iedereen voelt zich er goed bij of vrij om een beladen onderwerp aan te snijden waar iedereen bij zit en dit openlijk te bespreken.

- *Maak samenwerking een terugkerend agendapunt.*
- *Pas prestatietieten toe met oog voor de zachte en harde aspecten.*
- *Tussentijds meten is ontzettend goed. Zorg voor een goede balans tussen de noodzaak en het aantal momenten om de samenwerking te bespreken, zodat de focus blijft bij het bespreken van een onderwerp (anders krijg je reacties als “o jee, dit weer. Dat hebben we toch al zo vaak besproken, pfff”).*
- *Koppel een teammeting niet alleen aan typische samenwerkingsaspecten maar ook aan je bouwteamdoelstellingen. Stel vragen zoals; in hoeverre werken wij nu echt effectief? In hoeverre komen wij nu echt tot innovatieve maatregelen, werkt deze aanpak wel? In hoeverre gaan wij met deze aanpak de uitvoeringsrisico's minimaliseren? Vaak heeft dit ook weer raakvlakken met inzet, houding en gedrag et cetera.*

Je kunt zelf met je team bekijken welke vragen jullie graag willen stellen. Voorbeelden van vragen zijn:

- Waar kan de vlag voor uit?
- Waar maak je je zorgen over?
- Worden afspraken nagekomen?
- Is er ruimte voor feedback (heb je het gevoel dat je feedback wordt ontvangen door de andere teamleden)?
- Zit iedereen nog goed in de wedstrijd?
- Heeft iedereen het gevoel een goede bijdrage te leveren aan het team?

Er zijn meerdere meetinstrumenten beschikbaar voor het meten van samenwerking en prestaties. Het Common Eye-kijkglas met de vijf voorwaarden voor een kansrijke samenwerking (zie paragraaf 1.4) biedt interessante aanknopingspunten voor het meten van de samenwerking en het gesprek erover. Denk aan vragen als: hebben we een helder doel voor de komende maanden? Hebben we nog voldoende oog voor elkaars belangen? Komen we er uit bij verschil van inzicht? Werken we nog als één team? Zijn de rollen en taken in ons team tijdens de realisatie nog steeds helder? En verloopt alles nog volgens planning?

§4.2.6 Piekplanning

Gedurende het project zijn er momenten dat er net even meer van het ene of het andere team of teamlid wordt gevraagd. Dat betekent automatisch een verhoging van de werkdruk en dat kan leiden tot ander gedrag. Eén van de belangrijkste oorzaken van slechte periodes in de samenwerking is dat teamleden verwachtingen en toezeggingen niet waarmaken en dat heeft alles te maken met momenten van hoge werkdruk. Een handige tool is om gezamenlijk de planning te analyseren

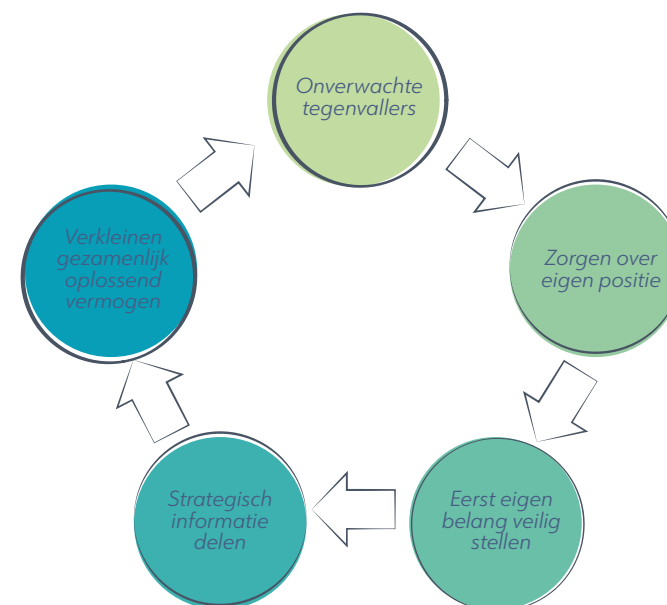
en met elkaar te bespreken wanneer deze momenten voor het team als geheel, maar zeker ook voor individuele teamleden zouden kunnen optreden. Door dit te benoemen en te bespreken en desnoods ook oplossingen aan te dragen worden enerzijds de verwachtingen goed gemanaged en anderzijds zal dit de onderlinge verhoudingen versterken.

§4.3 HOE GA JE OM MET KNELPUNTEN MET BETREKKING TOT GELD, TIJD EN KWALITEIT?

Dit hoofdstuk en deze paragraaf zijn bedoeld voor alle deelnemers in het bouwteam die zich voorbereiden op de realisatiefase. In de stap van bouwteamfase naar realisatiefase is door de aannemingsovereenkomst het speelveld gewijzigd. De kaders waarbinnen gewerkt wordt zijn strakker en de ruimte om daar zomaar van af te wijken is kleiner. Het eerder geschetste trechtermodel geeft dat visueel weer. Toch zijn er genoeg situaties te bedenken dat die ruimte wel nodig is om uiteindelijk in de visie “best for project” toch weer terug te komen op eerdere afspraken. Dat kan aanleiding voor gedoe zijn. Gun elkaar ook in de realisatiefase ruimte en tijd voor gedoe.

In onderstaande paragrafen geven we voor de aspecten geld, tijd en kwaliteit een aantal tips die kunnen bijdragen om dit gedoe in goede banen te leiden. Een mogelijk gevolg is wel dat er al in de bouwteamfase aanvullende afspraken gemaakt moeten worden.

In alle projecten moeten tijd, geld en kwaliteit beheerst worden. Wat is hier anders? Specifiek voor een bouwteam is dat je samen (tijdens de bouwteamfase) de plannen en afspraken hebt gemaakt. Je hebt verder waarschijnlijk een samenwerkingsplan (update) gemaakt waarin je hebt opgenomen hoe je in de samenwerking met



Figuur 23: Archetype patroon van de onbedoelde tegenstrevers.



elkaar omgaat als er afgeweken wordt van de aannemingsovereenkomst vanwege optimalisatie (kans), risico (voorzien of onvoorzien) of scopevergroting. Hierbij spelen openheid, vertrouwen en transparantie naar elkaar een belangrijke rol. We vinden het allebei spannend en niet altijd makkelijk om transparant (en in welke mate) te zijn over de beschikbare middelen, de onvoorziene potjes, optimalisaties met geldvoordeel, mogelijke scope-uitbreidingen et cetera. Voorbeeldgedrag is bepalend voor de transparantie die je van de ander verwacht. Je openheid en transparantie worden in de meeste gevallen beloond met het zelfde gedrag. Wat als je het niet doet? Dan is het mogelijk dat je je bij onverwachte tegenvallers zorgen gaat maken over je eigen positie. Waarna je eerst naar je eigen belang kijkt, dat veilig wil stellen door strategisch informatie te delen. Het gevolg hiervan is dat het gezamenlijk oplossend vermogen sterk verkleint. Een ander mogelijk effect is dat je onbedoeld tegenstrevers van elkaar wordt [zie figuur 23 op vorige pagina].

Neem gate reviews, herijkingen en go/no-go-momenten op in de realisatiefase (met de opdrachtnemer in the lead) en houdt deze samen met de opdrachtgever. Gezamenlijke aannamen in de bouwteamfase en gehouden gate reviews met gezamenlijke besluiten kunnen anders uitpakken in de realisatiefase. Betrek elkaar en houd elkaar ook in de realisatiefase op de hoogte.

Casus: Optimalisatie

Praktijk voorbeeld – In de bouwteamfase is samen een uitvoeringsplan en methode bedacht voor de realisatie en overeengekomen (contract). Na de gunning van het UAV-contract ziet de aannemer een optimalisatie door de uitvoeringsmethode iets te wijzigen met een flink financieel voordeel (€300.000) als gevolg. De gevolgen voor het belang van de opdrachtgever (bereikbaarheid en leefbaarheid) lijken erg beperkt. Wat doe je dan als opdrachtnemer? In dit praktijkgeval heeft de opdrachtnemer open en transparant de optimalisatie, het financiële voordeel en beperkte gevolgen voor het belang van de opdrachtgever gedeeld. Samen hebben opdrachtgever en opdrachtnemer de uitvoeringsmethode verder uitgewerkt en het oorspronkelijk uitvoeringsplan aangepast. Het voordeel is gesplitst en behouden voor toekomstige risico's.

“Als je je zorgen en dilemma's niet deelt, kan de ander niet helpen. Dingen moeten op tafel komen.”

§4.3.1 Geld

De kwaliteit van de samenwerking tussen de (overheids) opdrachtgever en opdrachtnemer blijkt vooral bij issues die met geld te maken hebben. Daar komt van alles bij elkaar. De bereikte goede samenwerking in de bouwteamfase kan zonder goede en duidelijke financiële afspraken na het gunnen van de aannemingsovereenkomst tijdens de realisatiefase sterk onder druk komen te staan. Daarom adviseren wij onderstaande financiële aandachtspunten mee te nemen. De kanttekening hierbij is dat een aantal van deze aspecten ook negatieve effecten kan hebben. Niet altijd dragen prikkels, bonus-malusregelingen bij aan een beter resultaat. De focus op het hogere doel kan namelijk afdwalen naar ondergeschikte subdoelen. Wees je er dan ook in het bouwteam al van bewust dat elke regeling mogelijk ongewenste neveneffecten of ongewenst gedrag tot gevolg kan hebben.

- Transparante uitvoeringsbegroting
- Risicopot
- AKWR-percentage
- Omgang met onder- en overschrijdingen
- Meer- en minderwerk
- Boete, bonus en mijlpalen
- Cashflow

Transparante uitvoeringsbegroting

Stel samen op basis van een open begroting een prijsaanbieding op. Deel transparant met elkaar de totale kosten voor materialen, personeel, materieel, kosten AKWR-percentage en kosten onderaannemers. Deel ook de kosten die gemaakt worden in het ambtelijk apparaat, zoals apparaatskosten, kosten bestuurlijk traject, kosten voor bijvoorbeeld verkeersomleidingen, vergunningen, leges, verkeersregelaars, of kosten voor bijvoorbeeld tram- of treinvrije periodes, nadeelcompensatie, kosten nevenopdrachtgevers, enzovoorts. Het delen van deze informatie kan namelijk enerzijds bijdragen aan meer inzicht, maar het draagt ook zeker bij aan vertrouwen, hoewel dit onwennig kan zijn. De zorgen bij de opdrachtnemer kunnen zijn: wordt deze informatie later niet tegen me gebruikt? Wordt deze begroting niet als verrekenstaat gebruikt? Het helpt dan ook wel om eerst af te spreken welk doel de open begroting voor het team heeft.

Risicopot

Een mogelijkheid waaraan gedacht kan worden is een gezamenlijke risico-pot voor het gebruik voor risicobeheersmaatregelen. Als de pot aan het einde van het werk nog gedeeltelijk gevuld is, kun je de inhoud verdelen tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Beide hebben zo een prikkel om efficiënt en effectief te werken. Een bonus op het eerder opleveren van het werk kan ten koste gaan van de kwaliteit of er kan juist discussie ontstaan over het niet halen van de mijlpaal door allerlei externe factoren. Daarom is terughoudendheid bij gebruik van bonussen op zijn plaats. Het is in ieder geval belangrijk om de bonusregeling samen op te stellen en, zoals we eerder opmerkten, ook negatieve consequenties van de bonusregeling te benoemen.

Tijdens de bouwteamfase kan ook een budget/stelpost worden opgenomen voor eventuele onvoorziene risico's. Dit kan een prikkel zijn om samen onvoorziene risico's voor te zijn.

AKWR-percentage

We raden aan om afspraken over AKWR vooraf vast te leggen. Doe dit gezamenlijk voor de VTW's die ingediend worden door de onderaannemers en de hoofdaannemer. Als je dit niet doet, dan kan er gedoe ontstaan doordat er AKWR op AKWR wordt gezet en de totale kosten van de post AKWR niet meer in verhouding staan tot de desbetreffende bouwsom. De AK is voor elk bedrijf anders ingericht. Dus aandacht voor elkaars belangen en bedrijfsmatige achtergrond helpt om meer inzicht in de AK-opbouw van een bedrijf te krijgen en daarmee ook sneller tot overeenstemming te komen.

Wij stellen voor om deze afspraken over het AKWR-percentage (als vast percentage



of gedifferentieerd al naar gelang de opdrachtnemer meer toegevoegde waarde levert aan het product of dienst) vooraf te simuleren op een aantal denkbare scope-aanpassingen. Neem daarbij een aantal extreme cases, zodat beide partners vooraf een goed gevoel hebben bij de toepassing van het AKWR-percentage en de discussie daarover niet opstaat tijdens de realisatiefase. De achterban van een opdrachtnemer kan een stevige mening hebben over de hoogte van het AKWR-percentage aangezien dit dekking is voor de organisatiekosten.

Casus: Offertes en AKWR-percentage

In de bouwteamfase zijn samen financiële afspraken gemaakt, conform de UAVGc-regels. Hierbij heeft de opdrachtnemer (hoofdaannemer) voor zijn verdienmodel rekening gehouden met het feit om bovenop offertes van onderaannemer en leveranciers aanvullend AK&WR en uren (voor opvragen offertes en afhandelen ervan) door te voeren richting de opdrachtgever. Om verdere risico's te beperken worden alle bijbehorende (proces- en andere) eisen conform contract één op één doorgezet naar de onderaannemers en leveranciers om hieraan te voldoen. Dit is echter niet zo transparant aan de opdrachtgever doorgegeven. In de realisatiefase komt dit naar voren en dat geeft de opdrachtgever een naar gevoel. Is hier nu samengewerkt of is zij op een slimme manier in het ootje genomen?

Maak niet alleen heldere afspraken, maar zorg ook voor de bijbehorende context en verwachtingen die achter de financiële afspraken zitten.

Voor de R(risico) in de AKWR is het de vraag of je deze vooraf kunt vastleggen. Als zaken op nacalculatie gebeuren is er geen sprake van R. De R kan ook per situatie/VTW verschillend zijn mede door de gekozen allocatie (van wie is het risico?).

Omgang met onder- en overschrijdingen

Doordat je de prijsaanbieding samen hebt opgesteld, ontstaat er over en weer begrip en inzicht in hoe de kostenopbouw is begroot, welke risico's en kansen er zijn. Dan is het dus makkelijker om afspraken te maken over onder- en overschrijdingen van de begroting. Per onderdeel zouden hierover aparte afspraken vastgelegd kunnen worden. Een houvast hierbij kan zijn dat degene die de meeste invloed heeft op een item ook verantwoordelijk is voor het beheersen van de kosten ervan. Een vooraf overeengekomen risicodossier of -allocatiedocument kan themagericht duidelijkheid bieden.

Ook kun je overwegen om een gezamenlijke pot te gebruiken, waarbij kansen en risico's maar ook onder- en overschrijdingen financieel bij elkaar komen. Maak de keuze voor het toepassen van een gezamenlijke pot bewust, maak het niet te ingewikkeld (KISS-principe: Keep It Simple). Kies het gereedschap dat past bij de complexiteit en omvang van je project.

Wat komt er, in het kort, bij een gezamenlijke pot kijken? Hoe groter de positieve balans, hoe meer opdrachtgever en opdrachtnemer daarvan gelijkelijk profiteren bij afronding van het project. Omdat er flinke discussies kunnen ontstaan over mogelijke oorzaken bij grote afwijkingen in de realisatiefase, adviseren wij om ontwerpbesluiten, randvoorwaarden en uitgangspunten goed vast te leggen in de bouwteamfase. Bewust hebben we hier ook kansen voor de gezamenlijke pot

benoemd. Er zouden immers tijdens de uitvoering ook optimalisaties gevonden kunnen worden die voor alle partijen gunstig uit kunnen pakken. Ook hier geldt weer dat een gezamenlijke benadering met een hoge mate van transparantie noodzakelijk is. Dus wie neemt het initiatief, wie draagt de verantwoordelijkheid, raakt het een functionele eis of alleen de werkmethode? Wat gebeurt er met het risicoprofiel en wie draagt de consequenties? Veel vragen die wellicht afschrikken, maar kansen onbenut laten is een nog veel grotere zonde. Dus neem ook de tijd om eerst elkaars belangen te verkennen (what's in it for me?) en de rolverdeling af te spreken.

Meer- en minderwerk werkwijze

Verzoeken tot wijzigingen (VTW) kunnen een flinke bron van wederzijdse irritatie zijn. Wij adviseren om vooraf samen een procedure op te stellen om te komen tot een wijziging en deze vast te leggen. Stel ook de VTW's of meer- en minderwerk samen op, ook samen met eventuele onderaannemers. Dat voorkomt verrassingen en twee paar ogen zien meer dan één. Het advies is om VTW's die er toe doen (vanwege de omvang in tijd, geld, omgevingsbeïnvloeding of geografische impact) in een (mini-)bouwteamverband op te stellen. Ook adviseren wij om de VTW-kostenraming te laten toetsen door een onafhankelijk adviesbureau, zodat iedereen goed inzicht heeft in de juistheid van de raming, hoeveelheden, gaten, overlap en offerten van onderaannemers of toeleveranciers. Zo kunnen opdrachtgever en opdrachtnemer hun achterban de situatie goed uitleggen en snel en onbetwist de opdracht voor de realisatie aan de VTW effectueren. Soms zal de opdrachtgever hiervoor een tijdrovend bestuurlijk traject moeten doorlopen. Samen optrekken en vertrouwen hebben in de desbetreffende VTW is dan cruciaal voor een snelle opdrachtverlening.

Boetes, bonus & mijlpalen

Intrinsieke (vanuit jezelf) en extrinsieke (beloning) bekrachtiging. Extrinsieke bekrachtiging betekent dat het gedrag kunstmatig op een beloning volgt, terwijl een intrinsieke bekrachtiging natuurlijkerwijze met de handeling is verbonden: de handeling mondt vanzelf uit in bevredigende consequenties. Het moge duidelijk zijn dat een louter extrinsieke bekrachtiging weinig garantie biedt voor de duurzaamheid van een handeling. Als een kind trompet leert spelen louter en alleen omdat het na de oefening snoep krijgt, blijft dit gedrag onder extrinsieke controle en dooft het uit zodra de bekrachtiging ophoudt.

Boetes lijken in tegenspraak te zijn met het werken in een bouwteam. Maar vanwege de focus op het resultaat en het belang daarvan voor de wederzijdse achterbannen lijkt het toepassen van boetes toch zinvol. Je moet voorkomen dat boetes geëffectueerd worden (maar is daarmee het doel van boetes niet tegelijk ontwricht?). Dit houdt beide partijen gefocust op de realisatie en de voortgang. Als een boete afwezig of zeer laag is bij je project, dan kan dat bij negatief uitpakken voor het bouwteamproject als de opdrachtnemer voorrang geeft aan projecten waar wel een flinke boete-clausule op van toepassing is. Als er problemen zijn, moet je in overleg tot een oplossing komen.

Als je kiest voor harde mijlpalen, bonussen, boeteclausule en/of stelpost, bepaal deze dan samen.



Wij adviseren om een boeteclausule, als daar voor gekozen wordt, samen op te stellen. Je kunt overwegen om de boete zo in te richten dat het geven van een boete niet direct leidt tot een sterke negatieve financiële prikkel, want dat zou slecht zijn voor de samenwerking. Een boete die oploopt in de tijd als het probleem voortduurt, lijkt ons een probaat middel. De boete kan gegeven worden en partijen weten dit. De drempel is niet meteen heel hoog omdat de boete niet gelijk een financiële impact heeft. Maar omdat de boete oploopt, kan de opdrachtnemer binnen de eigen organisatie de juiste managementaandacht krijgen voor de oplossing van het probleem. De boete moet proportioneel zijn en het ontstane knelpunt moet ook direct oplosbaar zijn. Complexe uitdagingen die kunnen leiden tot een boete, maar waarbij aantoonbaar en op basis van vertrouwen gezamenlijk wordt gewerkt aan een oplossing, zullen alleen maar leiden tot ongewenst gedrag als er daadwerkelijk een boete wordt opgelegd. Het is noodzakelijk dat de opdrachtgever zich bewust is van dit systeem.

Bonussen kun je als prikkel gebruiken om bepaalde doelen te halen of om het werk efficiënt en effectief uit te voeren. Wij adviseren om dit samen vorm te geven. Het samenwerken in een bouwteam moet voldoende opleveren voor een opdrachtnemer en opdrachtgever.

§4.3.2 Tijd

Een harde mijlpaal van een doelstelling en/of KPI kan zijn dat het gehele werk en/of een deel gereed of functioneel in gebruik is genomen. De planning aan het einde van de bouwteamfase heeft nog onzekerheden en wordt gedurende de realisatiefase verder uitgewerkt. De haalbaarheid van de harde mijlpaal wordt steeds zichtbaarder. Echter heeft het bijsturen in de realisatiefase zwaardere gevolgen voor geld of kwaliteit (overlast) dan in de bouwteamfase. Neem als opdrachtnemer en opdrachtgever elkaar (iteratief) mee in de steeds zichtbaar wordende haalbaarheid van de planning. Stem met elkaar bij voorkeur van te voren af waarop en hoe je wilt gaan sturen als de haalbaarheid in gevaar komt.

- Planning
- Versnellen – vertragen

Planning

Tijdens het bouwteam is aan de hand van de verschillende randvoorwaarden een planning gemaakt. De planning is naar eer en geweten opgesteld op basis van de informatie die op dat moment beschikbaar was. Deze planning – of althans de opleverdatum – maakt deel uit van het contract en tijdens de realisatiefase wordt hierop gestuurd. Idealiter is deze planning door opdrachtnemer en opdrachtgever in samenwerking met de onderaannemers, nevenaannemers en/of leveranciers opgesteld.

Het bouwteam moet zich vooraf een aantal vragen stellen over de planning:

- Welke onzekerheden zitten nog in de planning en wat is de impact op tijd, inclusief bijbehorende buffers of maatregelen?
- Welk detailniveau hebben we bereikt en maakt dit de planning voldoende robuust?
- Welke partijen hebben nog meer meegekeken met de planning (Lean)?

- Welke belangen zijn er verbonden aan de opgenomen mijlpalen? Is het een streefdatum of zijn er beloftes aan stakeholders gedaan?
- Hoeveel buffer zit er in de planning en sluit deze aan bij het risicoprofiel?
- Zijn er ook terugvalscenario's bij bepaalde risico's die van invloed zijn op de planning?
- Kunnen we een bonus-malusregeling introduceren voor het aspect tijd?

De bouw is niet een branche waar altijd de opgestelde planning wordt gehaald. Vaak plannen we op basis van het best-case-scenario en bouwen we onvoldoende buffer in. Ook de hierboven gestelde vragen spelen een rol in de haalbaarheid van de planning.

Versnellen - vertragen

In de basis kost een versnelling of vertraging in eerste instantie geld. Maar het maakt uit op welk moment je de vertraging of versnelling constateert en of je de mogelijkheid hebt om er nog op te sturen. Als het je overkomt en het is een voldongen feit (we moeten versnellen of we lopen nu eenmaal uit) zijn het faalkosten. Maar soms is het een meerwaarde voor het project om te vertragen of te versnellen en als je daar vooraf goed naar kijkt, kan je het ook als investering zien.

Er moeten dus twee belangrijke vragen worden toegevoegd aan bovenstaande vragenlijst:

- Zijn er kansen om te versnellen en wat levert dit op?
- Zijn er kansen om te vertragen en wat levert dit op?

Door deze vragen al in de bouwteamfase te stellen en ze tijdens de realisatiefase verder in te vullen, kan je een open gesprek voeren over de kansen in het werk.

Er bestaat ook het scenario dat de bouw onvoorzien uitloopt, zodat de belangen van stakeholders geschaad worden en er veel extra kosten ontstaan bij de opdrachtgever en opdrachtnemer. Op dit scenario zit niemand te wachten en als het voorkomt, kan dit een bom leggen onder het project en de samenwerking. De kans bestaat dat teamleden gaan twijfelen of een bouwteam wel de beste oplossing was.

Op die momenten is het belangrijk om met elkaar in gesprek te blijven. Bij het opstellen van de planning is blijkbaar onvoldoende stilgestaan bij bovenstaande vragen en dan is het goed om te reconstrueren op welke onderdelen er wellicht onvoldoende kennis of aandacht is geweest, waarbij alle partijen vanzelfsprekend moeten wegblijven van verwijtend of veroordelend gedrag. In de planning zouden ook momenten kunnen worden opgenomen om de planning met elkaar te evalueren, te herijken of specifieke go/no-go-momenten in te plannen.

Een planning is een hulpmiddel is voor een beheerst proces, waarin taken en werkzaamheden zo voorspelbaar mogelijk plaatsvinden en waarin we ook daadwerkelijk kunnen sturen op een planning en bewust kunnen kiezen om te versnellen of vertragen. Een opgestelde planning mag niet zonder meer geaccepteerd worden. Opdrachtgever en opdrachtnemer moeten kritisch zijn op doorlooptijden en mijlpalen. Elkaar bevragen over belangen en overwegingen.



Zo kom je tot een gezamenlijke en robuuste planning en een document waar je tijdens de realisatie echt op kunt sturen.

Maak een Lean planning door te “stickeren”. Het plannen van het project door middel van een gezamenlijke sessie met alle betrokken partijen en partners leidt tot een gedragen planning en geeft inzicht in alle raakvlakken. Als bijvangst haalt het ook vaak de inefficiëntie uit een planning. Partijen begrijpen beter van elkaar wat de voorwaarden zijn om met een bepaalde activiteit te starten en kunnen tot de conclusie komen dat er al eerder gestart kan worden dan ze oorspronkelijk dachten.

§4.3.3 Kwaliteitsborging

Vanuit het perspectief van een opdrachtgever kan kwaliteit betekenen dat die altijd conform eisen/richtlijnen en dergelijke moet zijn. Wat onder goede kwaliteit conform eisen/richtlijnen wordt verstaan is meestal niet heel expliciet maar heeft wel met een directe relatie met geld en tijd voor een opdrachtnemer. Bespreek met elkaar al in de bouwteamfase wat onder goede kwaliteit conform eisen/richtlijnen wordt verstaan, hoe deze te borgen en hoe jullie dit samen gaan invullen en verfijn en pas aan in de realisatiefase.

- Kwaliteitsborging onder de UAVgc
- Kwaliteitsborging onder de UAV

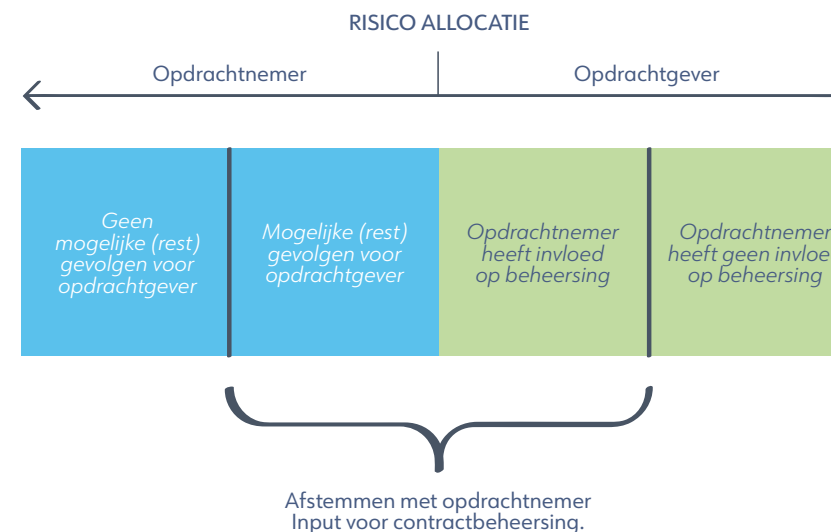
De keuze voor UAV of UAVgc maakt een groot verschil voor de wijze van kwaliteit- en contractbeheersing. Hierom gaan we hier voor de UAVgc en UAV apart op in.

Kwaliteitsborging onder de UAVgc

In de realisatiefase onder het UAVgc-regime gaat de gezamenlijke kwaliteitsborging van de bouwteamfase over in een meer formele contractbeheersing. De contractbeheersing is erop gericht om vast te stellen dat er bij de opdrachtnemer sprake is van een beheerste werkwijze en om (bij) te sturen als de opdrachtnemer onvoldoende functioneert. Zo voldoe je aantoonbaar aan de verplichtingen en beheers je de risico's (bron: Kader Contractbeheersing Anno 2017, Rijkswaterstaat, oktober 2017). Bij veel (grotere) projecten onder de UAVgc, waarbij vanuit het contract een kwaliteitsmanagementsysteem wordt gevraagd van de opdrachtnemer, gebeurt dit door 'Systeemgerichte Contract Beheersing' (SCB).

Als bepaalde instrumenten voor kwaliteitsborging in de bouwteamfase goed hebben gewerkt, kun je die volgens ons met enige aanpassing ook in de realisatiefase gebruiken.

- Het toepassen van een gezamenlijk risicodossier. Hierbij worden de risico's van de opdrachtgever of van de opdrachtnemer, met restgevolgen voor de andere partij, met elkaar gedeeld en regelmatig besproken. Beide partijen hebben een adviesrol bij het inschatten van risico's met mogelijk gevolgen voor de andere partij en worden gestimuleerd proactief mee te denken over mogelijke preventieve of correctieve beheersmaatregelen waarop in enige mate invloed kan worden uitgeoefend.



Figuur 24: Contractbeheersing (2017)

- Het meer gezamenlijk uitvoeren van audits, waarbij de opdrachtnemer verantwoordelijk blijft voor het aantonen van de kwaliteit conform de UAVgc. Naast de formele schriftelijke vastlegging kunnen opdrachtgever en opdrachtnemer bevindingen bij een toetsing direct openlijk met elkaar bespreken en kunnen ze afspraken maken over vervolgmaatregelen. Specifiek voor projecten die beginnen met een bouwteamfase is er een systeemgerichte contractbeheersing waarbij toetsing direct openlijk met elkaar wordt besproken en er afspraken worden gemaakt over de vervolgmaatregelen, die we wellicht "SCB 2.0" kunnen noemen. Bij een goede samenwerking in de bouwteamfase ontstaat als het goed is het vertrouwen ("speed of trust") tussen medewerkers van de opdrachtgever en opdrachtnemer. Verder ontstaat er als het goed is bij de opdrachtgever geen afrekencultuur en zal de opdrachtnemer acties zo spoedig mogelijk oppakken. Het is belangrijk om de leadauditor mee te nemen in de SCB2.0 werkwijze.

Bespreek samen de wijze en proces van het aantonen van functionele proces en technische eisen UAVgc en voor een UAV hoe je de directievoering en toezicht samen wilt gaan invullen. Schakel een onafhankelijke en gecertificeerde TIS (Technical Inspection Service) in voor het Uitvoeringsontwerp (UO) bij een complex constructief project. Deze moet bij voorkeur al in de bouwteamfase worden betrokken bij toetsing van het DO. Ook kan je met het inzetten van een TIS de toetsingscapaciteit van de vergunningverlenende gemeenten vaak beperken.

- Naast de formele toetsen buiten kunnen op regelmatige basis informele gezamenlijke "rondjes" op de bouwplaats worden gelopen waarbij de opdrachtnemer de opdrachtgever openlijk informeert over de stand van zaken ten aanzien van de kwaliteit en voortgang. Probeer dan open te communiceren over zaken die goed en minder goed zijn gegaan om meer begrip voor de uitvoeringsproblematiek te krijgen en elkaar te helpen waar dit mogelijk is met de gegeven contractverantwoordelijkheden.

Kwaliteitsborging onder de UAV

Als er sprake is van een realisatiefase onder de UAV, zal de opdrachtnemer het werk uitvoeren conform het bestek met tekeningen, dat in de bouwteamfase met elkaar is opgesteld of nader uitgewerkt. De opdrachtgever zal vooral toezicht houden op het werk. Ook dan kun je zaken uit de bouwteamfase met aanpassingen doorzetten, zoals een gezamenlijk risicodossier en de informele gezamenlijke “rondjes” op bouwplaats. Aandachtspunt is dat de directievoerder, die mogelijk nog niet in de bouwteamfase betrokken was en pas in de realisatiefase aanhaakt, niet terugvalt in te “ouderwets” formeel keuren en aanwijzingen geven op de bouw.

Betrek de directievoerder en uitvoerder al in de bouwteamfase en laat hen meedenken bij het opstellen van ontwerp, uitvoeringsmethode en -planning en besteksbegroting.

TIPS & TRUCS

- Koppel de top-5-risico's en beheersmaatregelen expliciet aan één van de (kern) teamleden.
- Plan tussen de bouwteam- en de realisatiefase een stand-still-periode in.
- Behoud sleutelfunctionarissen uit de bouwteamfase tijdens de realisatiefase.
- Laat sleutelfunctionarissen (zoals een uitvoerder, directievoerder) aanschuiven en reviews doen tijdens de bouwteamfase.
- Evalueer het samenwerkingsplan van de bouwteamfase met projectcoach.
- Organiseer sessies waarin presentaties aan nieuwkomers in de realisatiefase worden gegeven over het verloop en de ervaringen van het bouwteam in de bouwteamfase.
- Maak samenwerking een terugkerend agendapunt.
- Koppel een teammeting niet alleen aan typische samenwerkingsaspecten maar ook aan je bouwteamdoelstellingen.
- Maak niet alleen heldere afspraken, maar zorg ook voor de bijbehorende context en verwachtingen (financiën en wie doet wat) die achter de afspraken zitten.
- Bespreek samen in de bouwteamfase al de wijze en proces hoe je de contractbeheersing gaat doen.

HULPMIDDELEN

- | | |
|-------------------------|----------------------|
| • Piekplanning | • Samenwerkingsplan |
| • Welkomspakket | • Project Follow Up |
| • “Opa vertelt sessies” | • Inzet projectcoach |
| • Buddysysteem | • Teamanalyse |
| • Speeddate | • Teammetingen |
| • Onboardingsdag | |

5

BLIK OP DE TOEKOMST



We zijn klaar! De handreiking bouwteams is gereed, dus aan de slag ermee. 'Lezen en er niet naar handelen is hetzelfde als niet lezen'. We hopen dat deze handreiking handvatten biedt voor het succesvol samenwerken in bouwteams op projecten en bijdraagt aan een gezamenlijk vocabulaire. Dat ze inzicht geeft in wat een bouwteam wél en wat het niet is. Dat 'bouwteam' geen containerbegrip wordt en dat er een eenduidige werkwijze en taal is die opdrachtgevers en opdrachtnemers in de infrasector inspireert tot een duurzame relatie met begrip voor elkaars belangen. En wat zou de toekomst daarvan zijn? Wat zien wij in de glazen bol?

Wij zien dat de interesse voor bouwteams een flinke vlucht neemt en denken dat het aantal bouwteamprojecten zal toenemen. Ook zien we een andere ontwikkeling zich manifesteren. Steeds meer projecten worden door overheden geclusterd in programma's. Voorbeelden daarvan zijn het Programma Bruggen en Kademuren van Amsterdam of het Hoogwaterbeschermingsprogramma van de Waterschappen en RWS. De clustering is veelal thematisch, maar kan ook gebiedsgericht zijn.

We zijn klaar! De handreiking bouwteams is gereed, dus aan de slag ermee. 'Lezen en er niet naar handelen is hetzelfde als niet lezen'. We hopen dat deze handreiking handvatten biedt voor het succesvol samenwerken in bouwteams op projecten en bijdraagt aan een gezamenlijk vocabulaire. Dat ze inzicht geeft in wat een bouwteam wél en wat het niet is. Dat 'bouwteam' geen containerbegrip wordt en dat er een eenduidige werkwijze en taal is die opdrachtgevers en opdrachtnemers in de infrasector inspireert tot een duurzame relatie met begrip voor elkaars belangen. En wat zou de toekomst daarvan zijn? Wat zien wij in de glazen bol?

Wij zien dat de interesse voor bouwteams een flinke vlucht neemt en denken dat het aantal bouwteamprojecten zal toenemen. Ook zien we een andere ontwikkeling zich manifesteren. Steeds meer projecten worden door overheden geclusterd in programma's. Voorbeelden daarvan zijn het Programma Bruggen en Kademuren van Amsterdam of het Hoogwaterbeschermingsprogramma van de Waterschappen en RWS. De clustering is veelal thematisch, maar kan ook gebiedsgericht zijn.

Programmatisch werken en denken kan ook een verdere verdeling van het werk in de bouwketen betekenen. Verschillende organisaties die een onderdeel van de bouwketen verzorgen zullen meerjarig programmatisch gaan samenwerken. Samenwerking in bouwteams zou voor een goede flow in de bouwketen kunnen zorgen en dus voor een betere ketenintegratie. Onderzocht zou moeten worden of tripartite of kwartet bouwteamovereenkomsten tussen meerdere partners uit de bouwketen interessante opties zijn.

Aangezien programma's een horizon hebben die verder reikt dan dat van singulier project, is de tijdspanne van een programma meestal veel groter. Samenwerking tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers binnen programma's hebben een meerjarig karakter en niet zonder uitzondering worden samenwerkingscontracten afgesloten voor 6 tot 10 jaar. Samenwerking in bouwteams is uitermate geschikt bij een dergelijk langdurige relatie. De partners kunnen zich wederzijds ontwikkelen, nieuwe technieken kunnen worden ontwikkeld, getest en uitgerold worden en werk- en bouwprocessen kunnen worden verbeterd. Daarnaast kunnen de verschillende bouwteams binnen een programma leren van elkaar.

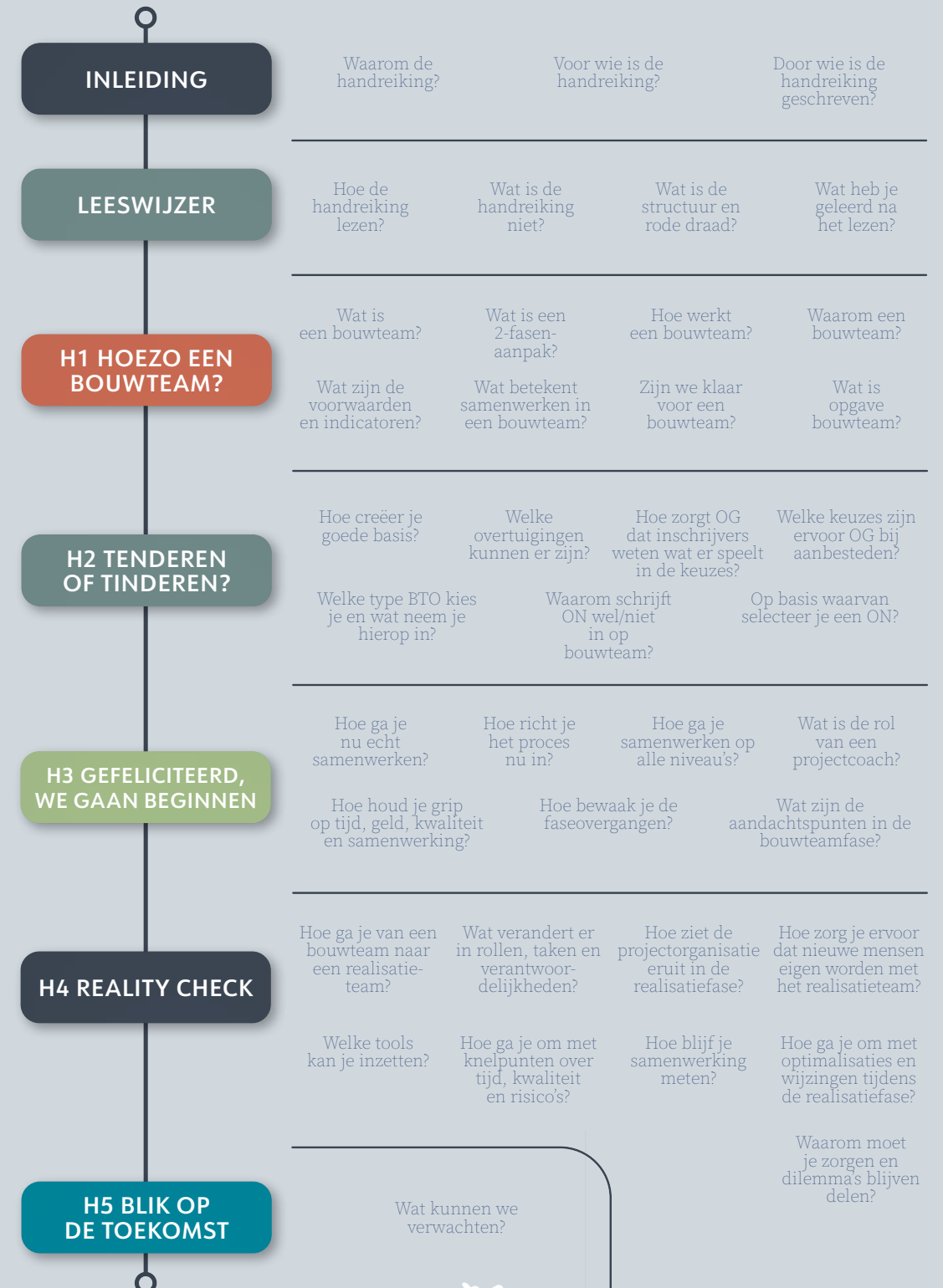
Bij een steeds beter wordende samenwerking zullen twistpunten vaker in der minne, met respect voor elkaars standpunten, worden beslecht. De juridificering van de GWW-sector zal daardoor gaan afnemen. Tegelijkertijd zal het werkplezier van nieuwkomers in de sector gaan toenemen. Wat zou het mooi zijn als het werken in bouwteams een positief samenwerkingsgeheugen oplevert en jonge mensen aan de sector bindt. De toekomstige samenwerking zal in het teken staan van gedeelde doelen, respect voor elkaars belangen, "best for program", en leren en ontwikkelen met en van elkaar. Niet meer het winnen of verliezen, de vechcontracten en het vijanddenken. Veeleer echt samenwerken. Het voelt een beetje als de voormalige polder-mentaliteit waar Nederland groot mee is geworden en waardoor democratische besluitvorming zich heeft kunnen ontwikkelen.

Toch willen wij ook nuance aanbrengen bij deze door ons bejubelde toekomst. Want grote projectopgaven of samenwerkingsovereenkomsten die door overheden op de markt gezet worden moeten Europees aanbesteed worden. In het

selectietraject voor het werken in bouwteams zal veel aandacht uitgaan naar de selectie van een geschikte partner die past in onze polder-bouwteam-cultuur. Hoe beter deze match is, hoe groter de kans op selectie. Tegelijkertijd neemt de kans af voor partijen die niet dit gedachtegoed delen en cultureel of sociaal-historisch zich anders ontwikkeld hebben en dus vragen wij ons af of te veel expliciete aandacht voor bouwteams in de aanbestedingsfase impliciet buitenlandse partijen benadeelt. Voor buitenlandse bedrijven zullen we het werken in bouwteams goed moeten uitdragen, zodat het voor hen in de toekomst aantrekkelijk blijft om te werken in Nederland.

Voorspellen van de toekomst blijft moeilijk en dus laten we de toekomst voor wat die wordt. Nu is de handreiking Bouwteams gereed en klaar voor de toekomst. Maar in de toekomst is deze handreiking weer verleden tijd en zullen nieuwe ontwikkelingen elkaar in een rap tempo opvolgen. Dit alles omdat wij samen gestaag bouwen aan een beter Nederland en aan een gezonde sector die kan bijdragen aan een mooier Europa.

MINDMAP



ANEKDOTES

"Eén van de mooie dingen van werken met de werkgroep was het inzicht dat je verkrijgt in elkaars wereld, drijfveren en uitdagingen. Het hielp dat we intrinsieke nieuwsgierig waren naar elkaar. Tijdens digitale en fysieke kampvuur gesprekken hebben we gevoelt hoe we als werkgroepleden met verschillende perspectieven, karakters en achtergronden tijdens ons schrijf avontuur elkaar ondersteunden, perspectieven deelde, inzicht gaven en taken van elkaar overnamen bij geboortes en verdriet. Door open en transparant te zijn leerden we veel van elkaar, want: waarom binnen je comfort zone blijven als daarbuiten veel meer te beleven valt..."

Gido Laeven

Ingenieursbureau Amsterdam

"Fantastisch om met een ervaren groep te werken aan deze handreiking, en in een samenwerking van zoveel verschillende organisaties te stappen, om over samenwerking te schrijven. Ondanks dat we elkaar fysiek bijna niet ontmoet hebben, was het mooi om te zien hoe snel we connectie met elkaar kregen om in korte tijd zoveel werk te verzetten, en wat moois te starten."

Cees de Boer

Ingenieursbureau Amsterdam

"Wat gaaf om zo met een groep mensen vanuit passie voor het vak, onbetaald en deels in vrije tijd een handreiking te schrijven. Ingewikkeld ook, het begon te stromen toen we gingen schrijven. Wat mooi ook om zo een jaar lang bezig te zijn met een handreiking terwijl je tegelijkertijd bouwteams mag begeleiden. Heel leerzaam."

Cécile Claessen

COHEZY

"Interessant en leuk om in de werkgroep met verschillende partijen, zowel vanuit opdrachtgevers- als opdrachtnemerszijde, naar vraagstukken gerelateerd aan bouwteams te kijken en met elkaar hier open over van gedachten te wisselen. Daarnaast is mijn ervaring dat het intensief samenwerken in een bouwteamproject ook veel kansen biedt om meer inzicht in elkaars organisatie, werkwijze en belangen te krijgen en hiervan te leren."

Petra Muskens

Provincie Noord-Holland

"We hebben continu in wisselende samenstelling de hoofdstukken geschreven. Een klein groepje de basistekst, anderen de verwerking van opmerkingen op het concept en daarna weer iemand voor de redactieslag. Dat maakt dat ik geen binding heb met een bepaald hoofdstuk, maar collectief eigenaarschap voel vanuit het team voor het geheel. Het geheel is daardoor meer dan de som der delen."

Michiel Waitz

Ingenieursbureau Amsterdam

"Wat een bijzonder enthousiast, betrokken en deskundig team! In bijna twee jaar tijd, twee keer fysiek bij elkaar geweest, bij de aftrap en bij 95% handreiking bouwteam. En natuurlijk mooie rituelen; teamlid die consequent verdwaalt in de digitale meetings, teamlid die met al zijn enthousiasme niet is te stuiten, teamlid die bij veel zaken wil participeren, teamlid die het altijd druk heeft, teamlid dat het netwerk weet te activeren, teamlid die de nodige energie en humor inbrengt, teamlid die bereid is bij te springen bij andere hoofdstukken, teamlid die de hele back office goed op orde heeft....., kortom een prachtige levendige ervaring van lekker samenwerken!"

Hubèrt de Groot

The Visual Connection

"Met dit team hebben we grenzen verlegd. Achtergronden en belangen deden er niet meer toe. Vanuit de intrinsieke motivatie om onze werelden beter en leuker te maken is het proces van het maken van deze handreiking een bouwteam in optima forma."

Jeroen van Velzen

K_Dekker bouw & infra

"Een jaar lang deelden we projectervaring, werkvreugde en onbedoelde vooroordelen over 'de ander' in bouwteams. De open gesprekken verbreedden mijn blik. Er is niets waardevoller dan dat".

Chris van der Zwet

Van Hattum en Blankevoort /
VolkerWessels Infra

"Het was me een waar genoegen om met deze werkgroep vol energie aan deze handreiking te werken. Ik heb genoten van alle humor, mooie gesprekken, inspirerende discussies en het enthousiasme waarmee iedereen steeds opnieuw de handreiking weer een stukje verder bracht. En helemaal in de bouwteamgedachte: op basis van gelijkwaardigheid met ruimte voor ieders inbreng. En het resultaat mag er zijn!"

Freek van Berkel

CommonEye

"Het afgelopen jaar zijn we samen op weg geweest om deze publicatie vorm te geven. We hebben veel gepraat, gediscussieerd en vele, vele verschillende invalshoeken, beelden en meningen zijn de revue gepasseerd. Door te werken met deze gemêleerde groep mensen heb ik weer eens gezien dat je het 'concept bouwteam' op verschillende manieren kunt benaderen en ervaren, maar dat het altijd weer op mensenwerk aankomt!"

Willemien Bras

Shared Service Center ONS

"Erg interessant en leerzaam om met een diversiteit van personen, met andere achtergrond/zienswijze, een handreiking te maken. Toepassing van openheid, goede communicatie en samenwerking leidt tot iets moois. Hetzelfde geldt voor een project: Je hebt elkaar nodig om iets succesvol te realiseren!"

Dennis van der Weijden & Maarten Burggraaf

BAM Infra Regionaal

"Waarom moeilijk doen als het samen kan?"

Joris Bevaart

Ploegam

BRONNEN

Leestips voor inspiratie voor de liefhebber

- Lencioni, P. 'De 5 frustaties van teamwork. Hoe zorg je dat het samenwerken leuk blijft'. (2009).
- Kaats, E. & W. Opheij. 'Leren samenwerken tussen organisaties'. Management Impact (2011).
- Bregman, R. 'De meeste mensen deugen' (2019).
- Kaats, E. "Samenwerken de Essentie". Creëer verbinding met inzicht in 12 psychologische behoeften'. (2015).
- Rijt, J. van de. & W. Witteveen. 'Relationele contracten. Bouwen aan vertrouwen; inkoop en contractmanagement in dynamische tijden'. Best Value Group (2021).
- Ruijter, H. 'Dienend Opdrachtgeverschap (resilient partnership) "Een interpretatieve benadering van publiek-private samenwerking bij grote infrastructuurprojecten"' (2019).
- Jansen, Prof. Mr. C.E.C. 'Leidraad Aanbesteden Regieraad Bouwopdrachten 2009 - in opdracht van de Regieraad Bouw'. Regieraad Bouw - Commissie Aanbesteden voor de Bouw. (2009, januari).
- Lagerlöf, S. 'De wonderbare reis van Nils Holgersson'. (1907).
- Sibbet, D. 'Visual consulting, designing & leading change'. Wiley John + Sons (2018).
- Claes, T. 'De gulden snede van de digitale transformatie, strategie, mensen, technologie en uitvoering in goddelijk evenwicht'. Doorbraak (2020).
- Scharmer, O. 'Theorie U, leiding vanuit de toekomst die zich aandient'. Christofoor (2017).
- Klosse, P. & A. Schmeinck 'Het nieuwe proefboek, over de smaak van wat we eten en drinken'. Fontaine Uitgevers (2015).

Referenties

1. Chao, A. 'Aanbesteden van bouwteam: kansen binnen wettelijke kaders'. Tender Nieuwsbrief (2019, december).
2. Chao, A. 'Bouwstenen van het bouwteam contract'. Duurzaam Gebouwd (z.j.).
3. 'Bouwteam rukt op: Infraproject is als bakken van appeltaart'. Cobouw Bouwbreed (2018, 1 oktober).
4. Eck, T. van. 'Bouwteam'. Bouwend Nederland (z.j.).
5. 'Verborgen Bouwkosten: Faalkosten leren herkennen'. FleetComplete (z.j.).
6. Haest, J. 'Ervaring met het bouwteamverband'. Cobouw Bouwbreed (2020, 21 februari).

7. Herzog, E. 'Innovatie! Bouwteam! Gaat dat vanzelf goed....?' Drive (2019, 28 februari).
8. Koning, J. de 'Buitenland kijkt jaloers naar Nederlandse bouwteams'. Duurzaam Gebouwd (2020, 6 april).
9. Lankamp, H. 'Bouwteam'. Roelofsgroep (z.j.).
10. Meijer, H. 'Bouwteam: alleen UAV of ook UAV-GC?'. Ten Holter Noordam Advocaten (2018, 18 april).
11. Merema, J. 'Historie en stand van zaken rondom Bouwteams'. Duurzaam Gebouwd (z.j.).
12. Schrijvers, E. & J. Scholten 'Leve het ongemak: En de 'veilige werking van context, rol en afspraken in projecten'. TwynstraGudde (z.j.).
13. Teunissen, J. 'Kan ik RAW gebruiken voor het maken van het uitvoeringsontwerp bij een Bouwteam?'. Crow (2018, 28 mei).
14. Van Limbergen, K. 'Assessing collaborative behaviour as partner selection mechanism: An explorative study into team assessments used in the tender process of infrastructure projects'. Delft University of Technology (2020, 16 juni).
15. Van Riggelen, R. 'Bouwteam; for more collaboration in the construction industry'. Delft University of Technology (2019, 27 juni).
16. Van Scheppingen, M. 'Het lezen van een individueel profiel'. Management Drives.
17. 'Nationaal Congres Aanbesteden en Contracteren: Anders Samenwerken'. Waterschapsbedrijf (2020).
18. 'Handreiking Standaardsystematiek voor kostenramingen SSK-2018'. CROW (2018).
19. 'Handreiking Aanbesteden van twee fasen contracten', Succesvol bouwteams en vergelijkbare samenwerkingsvormen in de markt zetten'. CROW (2020, 11 december).
20. Chao, A. Hoevink, A. Merema, J. Remmerts, H. & N. Van Ommen 'Seminar: De toekomst van Bouwteams'. Duurzaam Gebouwd (2019).
21. Koning, J. de & J. Merema. 'Twee (of meer?) soorten Bouwteams'. Duurzaam Gebouwd (2019).
22. 'Levert bouwteam altijd een succesverhaal op?'. Cobouw (2019, 12 februari).
23. 'Bouwteam of UAV-GC?'. Cobouw (2019, 6 november).
24. Mathysen, J. & D. de Raat. 'Succesvol samenwerken met UAV-gc: Hoe doe je dat in de praktijk?'. Cobouw (2019, 18 juli).

25. Mathysen, J. & D. de Raat. 'Hoe voorkom je een papieren tijger?'. Cobouw (2018, 18 december).
26. Mathysen, J. & D. de Raat. 'Geïntegreerde contracten vanuit OG-perspectief: 'We kunnen zoveel beter...' (2018, 9 november).
27. Hoevink, A. 'Bouwteam staat of valt met een goede samenwerking'. Tauw (z.j.).
28. 'Passende samenwerking voor elk project'. COB (2020, september).
29. 'Bouwteamovereenkomst 1992'. Bouwend Nederland (z.j.).
30. 'Aedes model Bouwteamovereenkomst'. Aedes Vereniging van Woningcorporaties (2016).
31. 'Koninklijke Bouwend Nederland Bouwteam-overeenkomst' Bouwend Nederland (2021).
32. 'Modelovereenkomst Bouwteam DG 2020'. Duurzaam Gebouwd (2020).
33. 'Richtlijn afweging toepassing Bouwteam. Ingenieursbureau Gemeente Amsterdam'. (2020).
34. 'Handreiking gebruik SOK Verhardingen. Ingenieursbureau Gemeente Amsterdam'. Gemeente Amsterdam (2020).
35. Steltman, S. 'Samen werken aan de bedoeling - een serieus spel: onderzoek naar samenwerking tussen ProRail en Gemeente Amsterdam'. Gemeente Amsterdam (2019).
36. Van Dam, P. 'Hoe kunnen bouwteams optimaler worden benut?'. ProcessMinded (2021).
37. Chao-Duivis, Prof. mr. dr. M.A.B. Chao-Duivis, Suy, ing. W.A.I. & Ir. drs. N. Meijerink. 'De Hybride vraag van de opdrachtgever. Een onderzoek naar flexibele verdeling van ontwerptaken en aansprakelijkheid in de relatie opdrachtgever-opdrachtnemer'. Instituut voor Bouwrecht (2015).
38. Koenen, I. 'Prijzvechten - Van bouwfraude naar uitverkoop'. Cobouw (2017).
39. Brand, W. 'Visual Thinking'. BIS Publishers (2018).
40. Steck, H. 'Gamification - De kracht van beleving'. Futuro Uitgevers (2016).
41. Otto Scharmer, C. 'De essentie van Theorie U - kernprincipes & toepassingen'. Uitgeverij Christofoor. (2018).
42. Duivenboden, H van., Twist, M., Veldhuizen, M. & R. in 't Veld. 'Ketenmanagement in de publieke sector' Lemma (2000).
43. Oudenhoven, J.P van & H. Grutterink. 'Vaardigheden voor het samenwerken in teams'. Uitgeverij Coutinho (2015).
44. Westra, E. 'Samenwerken: de essentie - Creëer verbinding met inzicht in 12 psychologische behoeften'. Uitgeverij Nieuw Begin (2015).

45. 'Herbezinning op het bouwcontractenrecht'. Tijdschrift Voor Bouwrecht (2021, augustus).
46. 'Korte Introductie Twee-fasen-proces'. Instituut voor Bouwrecht (2020).
47. Kaats, E. & W. Opheij. 'Leren samenwerken tussen organisaties'. Management Impact (2011).
48. Dees, T. & W. Opheij. 'Samenwerken: van idee naar afspraak, Aan de slag met jullie samenwerking'. Management Impact (2019).
49. Rijt, J. van de. & W. Witteveen. 'Relationele contracten. Bouwenaanvertrouwen; inkoopcontractmanagement in dynamische tijden'. Best Value Group (2021).
50. 'De concurrentiegericht dialoog'. Rijksoverheid (2009).
51. 'Toekomstige Opgave Rijkswaterstaat: Perspectief op de uitdagingen en verbetermogelijkheden in de GWW-sector'. Rijkswaterstaat (2019, mei).
52. 'Leidraad Aanbesteden Bouwopdrachten 2009'. Regieraad Bouw (2009, januari).
53. 'Kijkglas op samenwerking'. Common Eye (z.j.).
54. 'Kanttekeningen en aandachtspunten van Koninklijke Bouwend Nederland en MKB Infra bij de Modelovereenkomst Bouwteam DG 2020'. Bouwend Nederland en MKB Infra (2021, april).
55. 'Insights Discovery'. Insights Benelux (z.j.).
56. 'Kader Contractbeheersing'. Rijkswaterstaat (2017, 26 okt).
57. Jansen, Prof. Mr. C.E.C. 'Over 'twee-fasen-proces', 'bouwteam met UAV-GC' en 'alliantie': mogelijke oplossingen voor een verbeterde beheersing van het informatierisico bij de aanbesteding en realisatie van geïntegreerde projecten'. Instituut voor Bouwrecht (2021, 13 augustus).
58. 'Handreiking gefaseerd aanbesteden-Beter Aanbesteden'. Bouwend Nederland (2019, juli).
59. 'Aanbestedingsreglement Werken 2016' (2016).
60. 'UAV 2012 - Uniforme Administratieve Voorwaarden voor de uitvoering van werken en van technische installatiewerken'. Instituut voor Bouwrecht (2012).
61. 'UAV-GC 2005 - Uniforme Administratieve Voorwaarden voor de uitvoering van werken en van technische installatiewerken - Geïntegreerde contracten. Model basisovereenkomst'. CROW (2005).
62. Chao-Duivis, Prof. mr. dr. M.A.B. & Mr. A.Z.R. Koning. 'Praktische toelichting op de UAV-GC 2005'. Instituut voor Bouwrecht (2015).
63. Bleeker, mr. R.G.T., Herber, Mr. W.J.M. & Mr. B. van der Zijpp. 'UAV-GC 2005 - Over problemen bij het werken met geïntegreerde contracten'. Instituut voor Bouwrecht (2016).



