

VERSLAG TWAALFDE SESSIE BRUGDIALOGEN

24 juni 2021

Op 24 juni vond de twaalfde Brugdialogen plaats, met dit keer als onderwerp 'bouwteams'. Een bouwteam is een samenwerkingsmodel waarbij de aannemende partij deelneemt aan het ontwerptraject en zo haar uitvoeringstechnische kennis maximaal kan inzetten. Een bouwteam heeft voors en tegens ten opzichte van een klassieke contractering, voor zowel de opdrachtgever als de aannemer. Uitgangspunt is dat men met bouwteams de samenwerking wil optimaliseren om zo projecten beter, sneller en vooral ook leuker te maken.

Inleiders

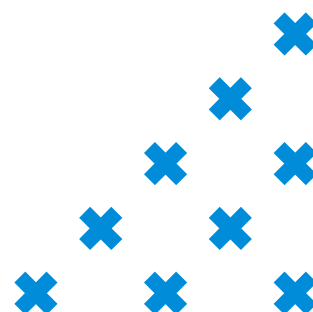
De dialogen werden ingeleid door vier sprekers:

- Mark van der Star (Projectmanager bij Boskalis) en
- Marlotte Koster (Projectmanager DOEN bij Rijkswaterstaat);
- Freek van Berkel (Samenwerkingsadviseur in de GWW bij Common Eye);
- Joost Merema (Projectmanager bouwteams binnen Pro6).

Mark van der Star is projectmanager bij Boskalis en vormt met zijn opdrachtgevers Provincie Noord-Holland en Provinciaal Waterleidingbedrijf (PWN) een 'familie' voor het project Herinrichting A.C. de Graafweg (N241) in Noord-Holland. Mark is ervaringsdeskundige, maar zeker nog geen expert (met een kwinkslag, "ik ben nog lerend"), op het gebied van samenwerken in Bouwteams. Mark heeft hierin de tender, het assessment en de helft van de bouwteamfase doorlopen en gaat zich opmaken voor een vlekkeloze uitvoering van het project. Mark vertelt wat voor hem samenwerking in een bouwteam inhoudt. Opgevoed in een traditionele verhouding vindt hij nu gelijkwaardigheid essentieel. De opdrachtgever pleasen is niet waar een bouwteam voor staat. Het gaat juist om de belangen van allen, van bestuurlijke budgetten tot winstgevendheid voor de aannemer. Belangrijk is dat we allen doen wat we zeggen! Als techneuten willen we altijd snel naar de oplossing. We hebben nu geleerd dat je met elkaar het probleem eerst goed moet doornemen, dus echt samen optrekken. Het vraagt een echt ander gedrag, voorspelbaar, transparant en geïnteresseerd zijn in elkaars wereld. Advies: zoek elkaar zo vroeg mogelijk op.

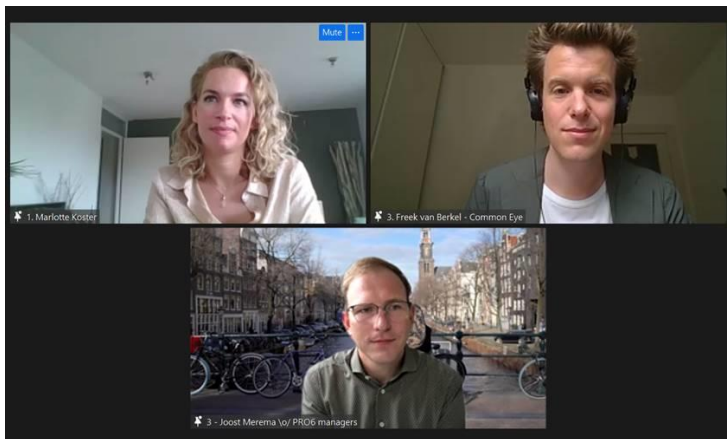
Marlotte Koster van Rijkswaterstaat is in 2013 gestart met het project DOEN: een initiatief om een project radicaal anders aan te pakken om de samenwerking tussen Rijkswaterstaat en marktpartijen verder te verbeteren. Van het eerste DOEN-project, de renovatie van de Nijkerkerbrug, was zij de projectmanager. Nadat hier positieve resultaten werden bereikt, is zij samen met haar team een platform gestart om de geleerde lessen verder te brengen in andere projecten. Vanuit dit platform begeleidt zij nu diverse projectteams op inhoud, proces en gedrag, zodat zij ook in goede samenwerking betere resultaten bereiken. Ook voor Marlotte gaat het in een bouwteam om gelijkwaardigheid. Ze vroeg zich in 2013 af of de 'traditionele' aanpak wel zo logisch is. Het antwoord is nog steeds NEE. Haar inbreng: is het niet gek dat we de aanneemsom beschouwen als de waarheid en iedere afwijking als een probleem? Als een project een keer binnen budget blijft moet juist dat in de krant! Het is helemaal niet mogelijk alles zo precies te bepalen. Is het niet gek dat we praten over samenwerken, terwijl de opdrachtgever in z'n eentje het contract schrijft? Het gaat toch om gezamenlijke afspraken?

Freek van Berkel heeft een achtergrond in bestuur- en organisatiewetenschappen en sociale psychologie en is gepromoveerd op de impact van politieke en maatschappelijke druk op samenwerking in grootstedelijke infra projecten. Hij is nu alweer vijf jaar samenwerkingsadviseur en projectcoach bij Common Eye. Zijn credo voor



samenwerking in projecten: gedoe komt er toch, je kunt het maar beter aangaan. En je kunt niet vroeg genoeg beginnen met nadenken over samenwerken, aldus Freek. Hij maakt graag samenwerking zo praktisch mogelijk, dus geen theoretisch geneuzel. Freek neemt het gezelschap met wat plaatjes mee in beelden over samenwerking. Afhankelijkheid is een belangrijk facet. Een ander beeld naar Johan Cruijff: heeft iemand ooit een stapel papier zien samenwerken? En over tenderen: windowdressing ligt op de loer. Over houding: niet iedereen kijkt op dezelfde manier naar samenwerking. Over vertrouwen: samen een storm doormaken levert vertrouwen, alleen een PSU is slechts een begin. En, samenwerken is meer dan alleen een goede relatie, het is ook elkaars belangen kennen, werken aan je relatie en aan het proces.

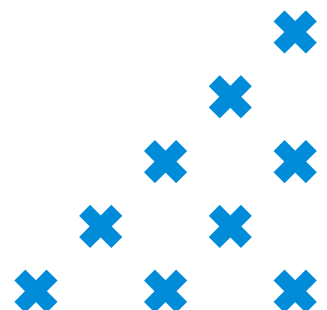
Joost Merema is partner bij PRO6 managers, voor de gemeente Amsterdam is hij projectmanager Bouwteam Bruggen en Straten Oranje Loper; Joost is initiatiefnemer en medeauteur van het bouwteammodel DG 2020. Kortom; bouwer van bruggen, stichter van bouwteams. Joost ziet in bouwteams dat we 'vechters zijn voor de vrede'. We zijn groot geworden met conflicten in projecten. Het beste contractmodel is wat het beste past bij je relatie. Er is een soort wedstrijd aan de gang in Nederland wie het beste contractmodel heeft bedacht. Joost doet wat observaties over de cultuur van de sector, hij verbaast zich over dingen die hij ziet. Conclusie is dat we de uitdaging aangaan om strijd te vermijden.

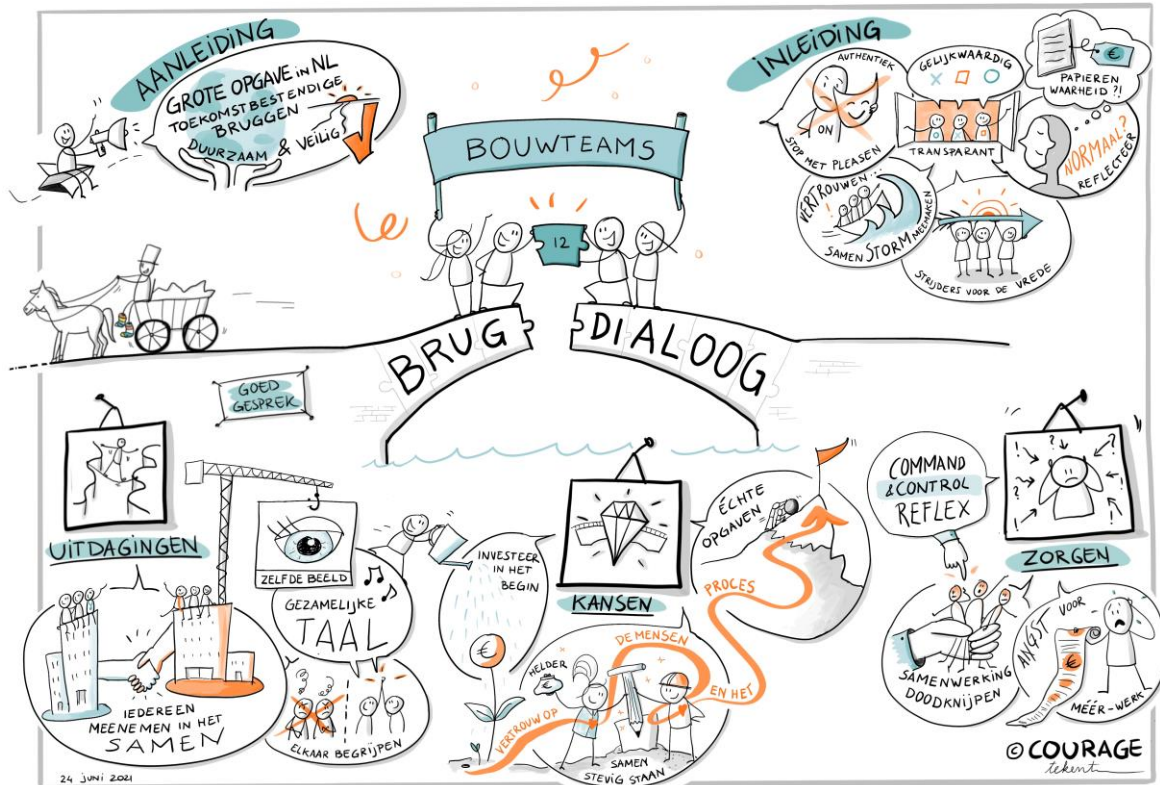


In de napraat en de chat komt de manier van samenwerken aan de orde. Om te beginnen: samenwerken is niet afhankelijk van een contractvorm! Maar ook hebben we nog een heleboel te leren, zowel over de totstandkoming van afspraken als het samenwerken zelf. De overgang van een eerste fase in een bouwteam naar een uitvoeringsfase met UAV(gc) is een lastige, omdat de relatie dan weer onder druk kan komen.

Aandachtspunten die worden genoemd gaan o.a. over wat te doen als er iets mis gaat, als er tegenvallers zijn. De inleiders beschouwen geld en meer werk 'gewoon' als een onderdeel van het project wat je moet organiseren in het bouwteam. Daarnaast moeten de organisaties (directie, bestuur) ook worden meegenomen in de werkwijze, maar dit is niet eenvoudig en vraagt nog veel tijd en inspanning van allen. Bijvoorbeeld wordt, wanneer een project dunderd wordt, altijd de vraag gesteld hoe je kunt borgen 'dat het hierbij blijft'. En dat kan weer niet.

Yvonne Courage ([@couragetekent](#)) bezocht een aantal gesprekken en maakte de onderstaande impressie.





Meer informatie

De dertiende Brugdialogen vindt plaats op 30 september, de laatste donderdag van de maand om 08:00 uur. Het onderwerp van gesprek wordt later bekendgemaakt.

Voor meer informatie over de Brugdialogen, kun je contact opnemen met Marco Hofman, marco.hofman@debouwcampus.nl.

