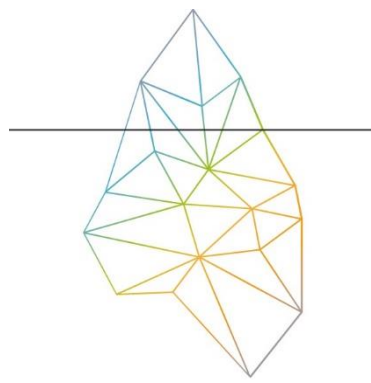


Evaluatiespiegel Samenwerking De Knoop



Neerlands diep

Academie voor publieke
bouw- en infraprojecten

Eindrapportage

maart 2019

Inhoudsopgave

1. Inleiding.....	3
1.1 Context.....	3
1.2 Over de Spiegel.....	3
1.3 Zelfspiegel.....	4
1.4 Collega-spiegel.....	4
1.5 Slotdialoog en leerpunten.....	4
2. Deelnemers.....	5
3. Belangrijkste lessen uit het spiegelproces.....	6
3.1 Inleiding.....	6
3.2 Randvoorwaarden.....	6
3.2.1 Mandaat.....	7
3.2.2 Weerstand wegnemen.....	7
3.2.3 Marktconsultatie.....	7
3.2.4 Vertrouwen.....	7
3.2.5 Openheid.....	8
3.2.6 Respect.....	8
3.2.7 Betrekken eindgebruiker.....	9
3.2.8 Reflectie en lessen randvoorwaarden.....	9
3.3 Proces.....	11
3.3.1 Samenwerken als gunningcriterium.....	11
3.3.2 Sturen op risico's.....	11
3.3.3 Verwachtingen delen.....	11
3.3.4 Geld en planning.....	12
3.3.5 Contract en onderlinge verstandhouding.....	12
3.3.6 Blijven investeren in samenwerking.....	12
3.3.7 Reflectie en lessen proces.....	12
3.4 Mensen.....	14
3.4.1 Continuïteit.....	14
3.4.2 "Wasstraat".....	14
3.4.3 Stoorzenders.....	14
3.4.4 Rollenpatronen.....	15
3.4.5 Samenwerken is hoofddoel.....	15
3.4.6 Reflectie en lessen mensen.....	15
3.5 Uitdragen samenwerkingsfilosofie.....	17
3.5.1 Kritische succesfactoren.....	17
3.5.2 Lessen in de praktijk.....	18
3.5.3 Tot slot.....	20

1. Inleiding

1.1 Context

In deze eindrapportage van de Neerlands diep Spiegel staat de evaluatie van de samenwerking tussen de opdrachtgever (Rijksvastgoedbedrijf) en de opdrachtnemer (Consortium R Creators) centraal bij de realisatie van Rijkskantoor De Knoop. Het betreft hier een PPS-project. De samenwerking tussen beide partijen, die hier geëvalueerd wordt, begon in 2012 en eindigde formeel op 17 mei 2018, bij de opening van Rijkskantoor De Knoop. Het is voor het eerst in een PPS-aanbesteding dat samenwerking en dienstverlening zo zwaar meewegen.

Midden in het centrum van Utrecht is de voormalige Knoopkazerne getransformeerd in een modern Rijkskantoor. Verschillende Rijksdiensten -waaronder de Belastingdienst - hebben vanaf 2018 hun intrek genomen in het gebouw. Het biedt onder andere (gast)werkplekken en vergadercentra voor rijksambtenaren.

De ontwikkeling van De Knoop past in het programma Compacte Rijksdienst dat sinds 2007 wordt ingezet voor een kleinere en meer efficiënte overheid. Het maakt een forse besparing mogelijk op de kosten voor Rijkshuisvesting door een intensievere benutting van de beschikbare ruimte, moderne ICT en gezamenlijke catering, beveiliging en schoonmaak. De exploitatie van het gebouw is de komende 20 jaar in handen van R Creators.

Bijzonder bij de ontwikkeling van De Knoop is de vergaande vorm van samenwerking tussen het Rijksvastgoed bedrijf en het consortium R Creators (Strukton, Ballast Nedam, Facilicom Bedrijfsdiensten). In dit DBFMO-contract is fors ingezet op gastheerschap en duurzaam partnerschap. Gedurende het hele proces is veel aandacht besteed aan raakvlakmanagement, conflictmanagement en (in)formele samenwerking op alle niveaus. Maatregelen als speeddaten, informeel overleg, "inchecken" voorafgaand aan het overleg, gezamenlijk gebruik van de bouwkeet, gezamenlijk lunchen, feedbacktrainingen en het delen van de risicodossiers heeft het wederzijds begrip tussen de partijen enorm vergroot. Dat heeft het project geen windeieren gelegd. Het heeft een kwalitatief goed en mooi gebouw opgeleverd, dat op een soepele manier binnen tijd en budget is gerealiseerd.

1.2 Over de Spiegel

Neerlands diep heeft de spiegelmethodiek ontwikkeld om professionals in projecten van elkaar te laten leren. Tijdens de Spiegel wordt een specifiek project of een onderdeel daarvan onder de loep genomen. Aan de hand van een gespreksagenda is vanuit verschillende invalshoeken naar een bepaald thema gekeken. In dit geval betreft het de samenwerking voorafgaand en tijdens de ontwikkeling van De Knoop tussen de opdrachtgever(OG) en de opdrachtnemer (ON).

1.3 Zelfspiegel

Op 4 december 2018 kwamen medewerkers van projectteam De Knoop bij elkaar om de samenwerking tijdens het project te evalueren. Wat vonden zij van hun eigen functioneren? Het betrof medewerkers van OG en ON, die vanuit verschillende disciplines en taken betrokken waren bij het project. Daarnaast was er ook een vertegenwoordiger van de gebruikers aanwezig. Zij bespraken de samenwerking tijdens dit project aan de hand van 8 aspecten:

1. Ambitie en overtuiging (Hoe is het begonnen?)
2. Draagvlak (hoe krijg je mensen mee?)
3. Aanbesteden (Hoe neem je de gewenste manier van (samen)werken op in het aanbestedingsproces?)
4. Geschikte partner (Hoe vind je de geschikte partner?)
5. Realisatie (Hoe hebben jullie samengewerkt?)
6. Tegenwind (Hoe ga je om met problemen?)
7. Dynamiek en bemensing (Hoe zorg je voor de juiste mensen?)
8. Het vuur levend houden (Hoe zorg je ervoor dat de juiste attitude en spirit blijft?)

De deelnemers hebben de verschillende aspecten beoordeeld en een score gegeven van 1 tot 10. Wat ging er goed en wat ging er minder goed?

1.4 Collega-spiegel

De collega's uit het netwerk van Neerlands diep - die een rol vervullen in het managent van lopende projecten - hebben s' ochtends de teamleden van De Knoop ondervraagd over de samenwerking tussen OG en ON. Diezelfde middag hebben zij de samenwerking bij De Knoop beoordeeld op basis van bovengenoemde aspecten. Ook zij hebben de verschillende aspecten beoordeeld en gescoord.

1.5 Slotdialoog en leerpunten

Op 18 december 2018 vond de slotdialoog plaats. In deze dialoog tussen team De Knoop en het spiegelteam zijn lessen geformuleerd aan de hand van de bevindingen uit het spiegelproces. Dit eindrapport bevat een analyse van de resultaten uit de zelfspiegel, de collega-spiegel en van de slotdialoog. Het is een aanzet om de manier van samenwerken bij De Knoop uit te dragen en te gebruiken in andere toekomstige bouw- en infrastructuurprojecten. De hoofdthema's uit de spiegelsessies zijn er uit gelicht om zo tot leerpunten en inzichten te komen, waar de sector haar voordeel mee kan doen.

2. Deelnemers

Team de Knoop

- Peter Eitjes: Projectmanager Rijksvastgoedbedrijf
- Debbie van Noort: DBFMO-manager Strukton
- Mark van Rhijn: Jurist Croon Advocaten
- Hans Boer: Technisch Manager Rijksvastgoedbedrijf
- Bram van Wijk: gebruiker Belastingdienst
- Joke Hoeksema: Projectleider (plv. Peter) Rijksvastgoedbedrijf
- Rodica Teodorescu: Coördinerend adviseur Rijksvastgoedbedrijf
- Sacha Klinkhamer: Adviseur Rijksvastgoedbedrijf
- Peter Groen: Planner RCreators
- Maarten Ligtenberg: Realisatiemanager Bouw Strukton

Spiegelteam

- Alex Vermeulen: Directeur Neerlands diep
- Hafida Siamari: Projectsecretaris ERMTS/ProRail
- Ben Viveen: Projectmanager Rijkswaterstaat
- Joost Schaminee: Projectleider gemeente Amsterdam
- Robert-Jan van Bottenburg: Lijnmanager vastgoedbedrijf
- Richard de Jong: Projectmanager Rijksvastgoedbedrijf
- Jan Mutsaers: Projectmanager MARKAZ/Rijksvastgoedbedrijf
- Jannine van der Graaf-Saraber: Manager projectbeheersing A-16 Rotterdam/RWS
- Rik Hoogeveen: projectmanager Gemeente Amsterdam
- Remko Lelieveld: Technisch Manager Rijkswaterstaat
- Jeroen Verkuijlen: adviseur Rijksvastgoedbedrijf
- Jurgen Klein: Adviseur/Projectleider Captain Co-Creation/RWS
- Ad Broeders: Projectmanager ProRail

Facilitoren

Jaap Verkade: Facilitator/coördinator Spiegel Neerlands diep

Maike Ruiten: Facilitator Spiegel Neerlands diep

Thea van Setten: Tekstschrijver/journalist TSet

3. Belangrijkste lessen uit het spiegelproces

3.1 Inleiding

Samenwerking in een PPS bij een bouwproject lijkt vanzelfsprekend. De naam zegt het al; een publieke (OG) en een private partij (ON), die gezamenlijk een doel willen bereiken. Dat geldt zeker in DBFMO-verband, waarbij veelal sprake is van een langdurige relatie in verband met het onderhoud en de exploitatie van het gebouw. Toch heeft het verleden geleerd dat samenwerkingsprocessen in de bouw niet altijd soepel verlopen. Wrijvingen, conflicten en juridische procedures zetten de samenwerking tussen beide partijen vaak dusdanig onder druk, dat het een onplezierig proces wordt voor alle betrokken partijen. Overschrijdingen in planning en financiën, en langsepende juridische procedures zorgen voor een verziekte sfeer, ze maken het voor de deelnemers van zo'n project tot een vervelende werkervaring. Het gebouw staat er, de infrastructuur ligt er maar het proces om er te komen ligt menigeen zwaar op de maag

De vraag is waarom? Veelal weten de partijen dat ze elkaar in een later stadium toch weer nodig hebben bij een ander project. Kan die samenwerking tussen OG en ON niet soepeler en vlotter verlopen, zodat er een fijne werksfeer ontstaat, die ook nog eens een beter resultaat oplevert in de zin van kostenreductie en tijdbesparing. Deze problematiek speelt al veel langer in de bouw en infrastructuursector. In 2016 is er een convenant getekend – de marktvisie genaamd – waarin een groot aantal ketenpartners zoals onder andere Rijkswaterstaat, het Rijksvastgoedbedrijf, ProRail en Bouwend Nederland met elkaar afspreken om de bouwsector op dit punt te verbeteren.

De praktijk blijkt echter weerbarstig. De partijen die nu samen De Knoop hebben gebouwd waren ook in een voorgaand project aan elkaar gekoppeld. Dat project heeft dusdanige negatieve ervaringen opgeleverd, dat het een extra reden was om het nu eens helemaal anders te gaan doen. De projectleider van Rijkskantoor De Knoop heeft zich samen met zijn team en ON enorm ingespannen om de samenwerking bij de voorbereiding en de realisatie De Knoop naar een hoger plan te tillen. Duurzaam partnerschap en gastheerschap waren in dit project hele belangrijke uitgangspunten. In veel opzichten is die missie ook geslaagd en kunnen andere partijen ervan leren.

Toch is er ook in dit project een aantal verbeterpunten aan te wijzen op het gebied van samenwerking. Dat heeft onder andere te maken met de uitgangspunten voor een goede samenwerking, die in sommige gevallen vertroebeld en verstoord werden door bestaande, vastgeroeste culturen en tradities in de bouwwereld. In hoeverre zijn de projectteams van OG en van ON erin geslaagd die te doorbreken? Wat hield de samenwerkingsaanpak van de Knoop in en hoe pakte dat uit in de praktijk? Wat zijn de kritische succesfactoren en waar zitten de valkuilen? Uiteindelijk is het de bedoeling om uit dit samenwerkingsproces van De Knoop een aantal lessen te distilleren, die in volgende bouw- en infraprojecten gebruikt kunnen worden.

3.2 Randvoorwaarden

Om een samenwerkingsproces te kunnen starten is er een aantal belangrijke uitgangspunten ofwel randvoorwaarden die als leidraad dienen. Het lastige hierbij is dat samenwerking geen wetenschappelijk begrip is, met meetbare waarden. Het gaat om ongrijpbare zaken als vertrouwen, openheid, respect, normen en waarden en aandacht voor elkaar. Het klinkt allemaal “soft” en dat is ook precies de weerstand die het bij velen oproept. Juist dat vooroordeel moet doorbroken worden om van samenwerking een succes te kunnen maken.

3.2.1 Mandaat

Een eerste randvoorwaarde voor een succesvol samenwerkingsproces is dat er voldoende steun moet zijn vanuit de eigen organisatie. Daar bleek het bij De Knoop toch een beetje aan te schorten. De beginperiode wordt als rommelig beschreven en pas toen er mandaat kwam van het management RVB, kwam het proces in een stroomversnelling. De steun die nodig was om beslissingen te kunnen nemen, kwam er, maar het zou beter zijn geweest als die er vanaf het begin geweest was. Er kan uit geconcludeerd worden dat de benodigde cultuurverandering, die nodig is om samenwerking voor elkaar te krijgen, nog niet in alle lagen van de organisatie is doorgedrongen. Dat is zeker een punt van aandacht.

3.2.2 Weerstand wegnemen

Niet alleen bij het management RVB, ook binnen het team van OG was er aan het begin van het proces de nodige scepsis voor deze vorm van samenwerking. “Het doorbreken van oude structuren kost tijd en veel aandacht”, aldus de projectmanager van De Knoop. “Je moet eerst intern op een lijn zitten voordat je verder gaat in het samenwerkingstraject.” Dat betekent niet, dat je mensen met een andere mening overboord moet zetten. Hij heeft er juist voor gekozen om degene met de meeste weerstand binnen het team te houden. Verschillende inzichten en het omgaan met verschillende karakters brengen een project verder. Het gaat om de houding van de mensen in het project. Iedereen kan het, maar je moet wel de wil hebben om samen een bepaald doel te bereiken.

De stimulerende rol van de projectleiders in de teams van OG en ON heeft zeker geholpen bij het bij het wegnemen van de weerstand en het realiseren van een succesvolle samenwerking. Zij hebben echt hun nek uitgestoken om het proces goed te laten verlopen, soms tegen alle stromen in. Dat verdient veel respect en is ook nodig om deze innovatieve aanpak te implementeren.

3.2.3 Marktconsultatie

Ook voor ON geldt, dat er in het begin nogal wat wantrouwen was ten aanzien van de samenwerkingsaanpak. Dat was mede ingegeven door het feit dat ON niet van te voren is verteld wat duurzaam partnerschap nou precies inhoudt. Dat maakt het ook moeilijker om het intern uit te leggen. Voor OG was het de eerste keer dat er op deze manier een project werd vormgegeven. Ook voor OG was het concretiseren van duurzaam partnerschap een ontdekkingsreis. Daar is OG wellicht niet duidelijk genoeg in geweest. Op het gebied van

marktconsultatie kan er dus nog wel wat verbeterd worden. OG moet de markt beter helpen om zich voor te bereiden op zo'n samenwerkingsproces.

Ook binnen ON moesten bestaande culturen doorbroken worden, zowel op directieniveau als op lager echelons. Het implementeren van deze nieuwe aanpak kost tijd en energie. Het ontbreken van de juiste informatie op het gebied van samenwerking aan het begin van het proces heeft dit er niet makkelijker op gemaakt.

3.2.4 Vertrouwen

Vertrouwen vormt de basis voor samenwerking, maar is tegelijkertijd ook moeilijk van te voren in te schatten. Net als in een relatie is het iets dat je opbouwt gedurende het proces. Om vertrouwen te winnen en te behouden zijn bij De Knoop verschillende instrumenten ingezet, die goed hebben gewerkt. Zo zaten OG en ON in dezelfde bouwkeet, waardoor het onderlinge contact veel gemakkelijker tot stand kwam. Ze lunchten samen en deden gezamenlijk trainingen om de samenwerking te verbeteren. En er was veel aandacht voor de mens achter de projectdeelnemer. Voorafgaand aan ieder overleg werd er ingecheckt, waarbij een ieder kon aangeven wat hem of haar bezig hield en in wat voor stemming ze verkeerden. Op die manier creëer je een gevoel van veiligheid en schep je vertrouwen.

Het is wel zaak om blijvend te investeren in vertrouwen en samenwerken. Juist ook op momenten dat het goed gaat, is het van groot belang om stil te staan bij de merites van de samenwerking en het doel dat je hiermee bereikt. Niet alleen het reisdoel is belangrijk, de reis zelf ook.

3.2.5 Openheid

Bij de samenwerking tussen OG en ON speelt mee dat er sprake is van andere culturen binnen de overheid (OG) en de bouwsector (ON). Het is zaak die verschillen zo snel mogelijk boven tafel te krijgen, omdat het anders het verloop van het proces verstoort. Dit vraagt om complete openheid zowel van OG als van ON. Het is wellicht lastig voor beide partijen om de belangen en de risico's open en bloot op tafel te leggen. Maar het is een cruciaal onderdeel om de samenwerking vlotter te laten verlopen. Bij De Knoop is hier veel aandacht aan geschonken. Toch bleek dat er nog geen evenwichtige balans was in die openheid. De transparantie van ON naar OG was in eerste instantie groter dan andersom. Om die transparantie te kunnen verkrijgen is het noodzakelijk dat erbij OG eerst intern volledige afstemming is over het te bereiken doel en met name over de manier waarop het doel bereikt moet worden.

3.2.6 Respect

De bestaande beeldvorming en structuren bij de overheid enerzijds en de bouwwereld anderzijds maakt dat partijen elkaars besluiten en standpunten niet altijd respecteren. Er wordt nog te vaak vanuit oude tradities gedacht en gehandeld, die niet gebaseerd zijn op de werkelijkheid maar op beelden uit het verleden. In het geval van De Knoop wordt opgemerkt dat OG te veel de neiging had om ON te controleren. Dat kan ON dan weer opvatten als een gebrek aan respect en vertrouwen. Om goed te kunnen samenwerken, moet je elkaars kennis respecteren. Dat betekent voor OG dat ze los moeten laten wat losgelaten kan

worden. OG zou op risico's moeten sturen en de rest over moeten laten aan de partij die er verantwoordelijk voor is.

Een ander punt is dat het Wij/Zij denken uit de cultuur verdrongen moet worden. Als er een probleem wordt geconstateerd, is het niet de bedoeling om dat op het bord van de ander te schuiven. Maar het als een gemeenschappelijk probleem te zien en er in een vroegtijdig stadium over te praten en gezamenlijk tot een oplossing te komen. De meest ideale variant zou zijn dat er niet meer gesproken wordt over OG en ON, maar uitsluitend over partners.

3.2.7 Betrekken eindgebruiker

Wat in dit samenwerkingsproces goed is verlopen, is het feit dat de eindgebruiker vanaf het begin is betrokken bij het project. Daardoor werd het doel van de samenwerking steeds benadrukt. Er moest een gebouw komen dat voldoet aan de wensen van de gebruiker ook op de lange termijn. Dit vergde van de eindgebruiker ook een andere insteek. Hij moest zich veel meer concentreren op de bedrijfsvoering en minder op de bouw. Het gaat erom dat het gebouw de komende 20 jaar zijn functionaliteit behoudt. Hoewel ook hier in de begin fase wat strubbelingen waren met de nieuwe samenwerkingsaanpak, is dit in de loop van het proces rechtgetrokken.

3.2.8 Reflectie en lessen randvoorwaarden

De basis van samenwerken moet goed zijn. Om dat te kunnen bereiken moeten alle samenwerkingspartners (OG en ON) op de hoogte zijn van het doel van het project en van de manier waarop dit doel bereikt moet worden, c.q. de samenwerking. Van groot belang daarbij is de steun vanuit de betreffende organisaties voor deze innovatieve aanpak en lef en doorzettingsvermogen van de kartrekkers. Onderstaand volgen de lessen, die voortvloeien uit de randvoorwaarden van een goede samenwerking.

Lessen:

- *Zorg aan het begin van het traject voor mandaat van de directie voor de aanpak en filosofie van samenwerken;*
- *Cultuurverandering om samenwerking mogelijk te maken, moet binnen de hele organisatie plaats vinden bij OG en ON;*
- *Het doorbreken van weerstand binnen het team heeft vooral te maken met de houding t.o.v. samenwerking. Je moet wel willen samenwerken;*
- *Het is niet de bedoeling om allemaal gelijkgestemden in je team op te nemen. Voor het proces is het juist goed dat er verschillende inzichten zijn;*
- *Je hebt een bevlogen projectleiders nodig met lef, die het samenwerkingsgedachtengoed uitdragen;*
- *Zorg voor een goede marktconsultatie, bereid de markt goed voor;*
- *Het opbouwen van vertrouwen wordt gemakkelijker als je samen een bouwkeet deelt en bewust werkt aan formele en informele contacten;*
- *Vier de successen en geef aandacht aan informele "leuke dingen", zoals beeldmateriaal, kleine tradities, zoals foto's in de keet ophangen of een*

gezamenlijke barbecue. Deze "kleine", informele dingen kunnen het verschil maken;

- *Blijf investeren in de samenwerking. Ook als het goed gaat;*
- *Zorg voor transparantie over de belangen aan beide kanten. Vooral ook aan de kant van OG, daar valt nog wat te winnen;*
- *Probeer bestaande culturen (Wij/Zij) te doorbreken, door het effect van samenwerking te blijven benadrukken;*
- *Laat als OG de controlerende houding varen en heb meer respect voor elkaars kennis;*
- *Betrek de eindgebruiker vanaf het begin bij het proces;*

3.3 Proces

Tijdens het proces van samenwerken zijn nieuwe inzichten ontstaan in de aanpak. Wat komt er bij kijken om een project op deze innovatieve manier tot een goed einde te brengen en waar zitten de valkuilen? Welke middelen/procedures zijn er gebruikt en werken ze ook? Harde en zachte criteria blijken hand in hand te gaan. Een realistische planning en budget zijn noodzakelijk om een goede samenwerking te bewerkstelligen. Maar als een goede samenwerking ontbreekt, wordt het lastig om een project binnen tijd en budget op te leveren. Je hebt ze allebei nodig om het proces tot een goed einde te brengen.

3.3.1 Samenwerken als gunningscriterium

Bij de Knoop is in de aanbesteding voor 50% ingezet op samenwerking. Er is getracht om de samenwerking objectief te benaderen en om te zetten in gunningscriteria. Op die manier is de samenwerking geoperationaliseerd. In de voorselectie is met interviews gewerkt, die door een onafhankelijke persoon (een oud rechter) zijn afgenomen en door een jury beoordeeld. Op deze manier is geprobeerd om softe criteria toch hard te maken. Deze methode heeft goed uitgepakt. Een minpunt hierbij is echter dat de markt niet van te voren is ingelicht over deze gunningsmethode. Zij konden zich dan ook niet voorbereiden op deze aanpak, waardoor het begin van het samenwerkingstraject wat minder soepel is verlopen.

3.3.2 Sturen op risico's

Hoewel het OG in sommige gevallen moeite kostte om dingen los te laten, is er in de loop van het proces meer vertrouwen ontstaan. De Wij/Zij houding werd steeds meer verlaten en de risico's kwamen in een vroegtijdig stadium op tafel. De problemen werden gezien als een gemeenschappelijke taak, waar ook samen een oplossing voor gezocht moest worden. Deze manier van benaderen, die het tegenovergestelde is van escalatie, verdient zeker aandacht in volgende projecten. De risico's werden open benaderd, interdisciplinair besproken en opgelost. Dit vergt een integrale benadering van het probleem. Dat gebeurde bij De Knoop in het afstemmingsoverleg. Daarnaast behoorden "kijkjes in elkaars' keuken" tot de methodes, die met succes zijn ingezet. Kennis nemen van elkaar problemen, werkwijze en aanpak leidt tot meer wederzijds begrip.

3.3.3 Verwachtingen delen

Wat bij De Knoop goed heeft gewerkt is het duidelijk uitspreken van de verwachtingen aan beide kanten. Er is een interactieplan gemaakt, waarin de verwachtingen tot in detail werden beschreven. Wat hierbij eveneens heeft geholpen is het persoonlijke contact tussen mensen. Bij onduidelijkheden is er bij voorkeur *face to face* gecommuniceerd en minder via de mail. Op die manier werden de bedoelingen duidelijker overgebracht en was er ook meer begrip voor elkaars' situatie. Blijven uitleggen en toelichten is hier het motto. Zoek elkaar op, vorm koppels (OG en ON) en probeer op die manier potentiële risico's boven tafel te krijgen en op te lossen.

3.3.4 Geld en planning

Er is voorafgaand aan de aanbesteding veel tijd gestoken in het bepalen van een realistisch budget en een haalbare planning. Realistische “harde criteria” zijn nodig om de “zachte” aspecten tot hun recht te laten komen. Omdat in het verleden gebleken is dat een scherpe prijsstelling veelal niet tot een beter resultaat leidt, is er bij de gunning van De Knoop vooral ingezet op kwaliteit en minder op prijs. Dat heeft geresulteerd in een zo realistisch mogelijke uitvraag.

De planning is eveneens bijgesteld voor de aanbesteding. Het idee hierachter is dat je je partner voldoende ruimte moet geven om de taak naar behoren te verrichten. Het advies is om je hierbij vooral niet te laten leiden door wat gebruikelijk is.

3.3.5 Contract en onderlinge verstandhouding

Ook bij De Knoop waren er moeilijke momenten in de samenwerking. Enerzijds kun je dan terugvallen op de gemaakte afspraken in het contract anderzijds op de verstandhouding tussen de partijen. Een pluspunt op het conto van De Knoop was, dat de jurist vanaf het begin intensief bij het proces was betrokken. Hij kon in een vroeg stadium adviseren over de overeenkomst en de belangen inschatten. Met beide zijden van de tafel praten was hierbij enorm belangrijk. Mede daardoor zijn er ook nooit juridische escalaties geweest. OG en ON zijn er altijd via samenwerking uitgekomen. In de loop van het proces, toen er een vertrouwensband was, is er ook steeds meer in de geest van het contract gehandeld. Flexibel inspelen op het moment was belangrijker dan het letterlijk volgen van het contract. De bedoelingen van de overeenkomst stonden centraal.

3.3.6 Blijven investeren in samenwerking

De samenwerkingsaanpak bij De Knoop was ook succesvol doordat er continue in is geïnvesteerd. Het proces van samenwerking vraagt blijvende aandacht en opfrissing. Dat is geëffectueerd door het inzetten van samenwerkingscoaches, feedbacktrainingen, observatoren bij vergaderingen, het inchecken voorafgaand aan vergaderingen en ook via informele bijeenkomsten.

3.3.7 Reflectie en lessen proces

Procedures waren een goed hulpmiddel in het samenwerkingsproces bij De Knoop, maar wat hier de doorslag gaf waren de menselijke verhoudingen. Contracten kunnen een handvat bieden om eruit te komen in moeilijke tijden, maar de kracht van samenwerking heeft voor De Knoop veel beter gewerkt. De menselijke verhoudingen in dit project hebben ervoor gezorgd dat er geen escalaties zijn geweest. Met als positief resultaat een vermindering van de kosten, geen tijdsoverschrijding en een prettige werksfeer.

Lessen:

- *Samenwerking voor minimaal 50% inbedden in de procedures;*
- *“Zachte” criteria objectief maken;*
- *De markt voorafgaand aan de aanbesteding voorbereiden op de samenwerkingsaanpak;*

- *Wij/Zij houding laten varen;*
- *Meer loslaten aan OG-kant, meer respect tonen voor kennis ON;*
- *Risico's open en gezamenlijk benaderen en oplossen;*
- *Integrale benadering van risico's in afstemmingsoverleg;*
- *Kijkjes in elkaars' keuken nemen/geven;*
- *Maak een interactieplan en wees op voorhand duidelijk over de verwachtingen;*
- *Probeer zo veel mogelijk via persoonlijke contact te werken;*
- *Zet bij de gunning meer in op kwaliteit en minder op prijs;*
- *Zorg voor een realistische planning en budget in samenspraak met ON en laat je hierbij niet leiden door wat gebruikelijk is;*
- *Ga selectief uitvragen, "need to have" in plaats van "nice to have";*
- *Geef een jurist een rol in de interdisciplinaire afstemming met als doel valkuilen tijdig te signaleren en er samen uit te komen(naar de geest van het contract) en om juridische escalaties te voorkomen;*
- *Ga pragmatisch om met het contract, zet de mens centraal;*
- *Blijf investeren in de samenwerking via coaches, trainingen en informele bijeenkomsten.*

3.4 Mensen

Samenwerken begint bij mensen. Standpunten kun je alleen veranderen door de ander beter te leren begrijpen. Openheid over de belangen en wederzijds respect voor elkaars kennis en kunde, zijn hierbij van doorslaggevend belang. Nog belangrijker in een proces van cultuurverandering is begrip voor elkaars waarden en normen. Als je dat hebt bereikt, kun je met elkaar lezen en schrijven. Dat is een proces van lange adem. In hoeverre je dat proces kunt beïnvloeden door het selecteren van de juiste mensen is de vraag. Is het toeval bij De Knoop of een gericht gestuurde actie? Hoe kun je aan de voorkant beoordelen of iemand in staat is om zo'n samenwerkingsproces goed te doorlopen. Ongetwijfeld zullen bepaalde persoonskenmerken hierop van invloed zijn, maar via de juiste sturing en leermethodes -zo is bij De Knoop gebleken - kom je ook een heel eind.

3.4.1 Continuïteit

Hoewel je het niet af kunt dwingen, is aan het begin van het proces bij De Knoop wel continuïteit gevraagd aan de medewerkers van dit project. Aan de andere kant kan gesteld worden dat het project zelf die continuïteit in de hand heeft gewerkt. "Als het leuk is op het werk wil je ook graag blijven". Dat is hier zeker het geval. Er is slechts van één medewerker afscheid genomen. Bovendien is gebleken dat medewerkers die aan het begin van het proces sceptisch stonden ten opzichte van deze manier van samenwerken, tijdens het proces de grootste pleitbezorgers zijn geworden. Het is dus geen voorwaarde om alleen gelijkgestemde medewerkers te hebben in zo'n innovatief samenwerkingsproject. Verschillende karakters en inzichten kunnen het proces juist verder helpen.

3.4.2 "Wasstraat"

Om nieuwe medewerkers klaar te stomen voor de samenwerkingsfilosofie is er een soort "wasstraat" bedacht om ze van dit gedachtengoed te doordringen. De zogenaamde Knoopacademie is bedoeld om de gedachten achter de samenwerking uit te leggen en te implementeren. Het vergemakkelijkt de samenwerking aanzienlijk als iedereen van dezelfde principes uitgaat. Ook is het van belang het samenwerkingsgedachtengoed te borgen voor toekomstige projecten.

3.4.3 Stoorzenders

Als tijdens het proces blijkt dat mensen niet de juiste attitude willen aannemen om deel te nemen aan het samenwerkingsproces, is het zaak om snel afscheid te nemen. Iedereen kan in principe samenwerken, maar je moet het ook willen. Stoorzenders kunnen een hoop schade aanrichten aan het proces. Wat zit erachter en kan die houding nog beïnvloed worden? Veelal zal dit probleem zich vanzelf oplossen, omdat mensen met een verkeerde attitude toch snel buiten de boot zullen vallen. Zo niet, dan is het zaak om meteen in te grijpen.

3.4.4 Rollenpatronen

De neiging bestaat – ook bij De Knoop – om toch te veel te blijven hangen in oude rollenpatronen. OG zou haar controlerende rol meer moeten laten varen. Laat de zaken los waar je niet verantwoordelijke voor bent. Stuur alleen op echte risico's. Dat geeft ON meer vertrouwen en laat hem meer in de waarde. Heb respect voor elkaars kennis en kunde en maak er ook gebruik van. Dat vereist wel volledige transparantie en inzicht in elkaars belangen. Wederzijds inzicht in elkaars waarden en normen zal dit proces nog verder vergemakkelijken.

3.4.5 Samenwerken is hoofddoel

Deze innovatieve manier van samenwerken vergt van het begin af aan een andere insteek. Het gaat erom het project niet als een zakelijk overeenkomst te benaderen. Het is mensenwerk! Niet alleen de huisvestingsopgave is het hoofddoel, maar het proces om er te komen: de samenwerking. Zoals al eerder gesteld vergt dat een voortdurende investering, waar veel discipline en uithoudingsvermogen voor nodig is. Bovendien moeten de projectleiders zich kwetsbaar op durven stellen en zich niet laten leiden door wat gebruikelijk is. Wat je nog meer kunt doen om deze samenwerkingsvorm te laten slagen, is het begrijpen en respecteren van elkaars waarden en normen. Dat klinkt eenvoudiger dan het is. Het vergt veel van mensen om de ander te leren begrijpen, en te “lezen”. Maar het is één van de belangrijkste kritische succesfactoren van dit project.

3.4.6 Reflectie en lessen mensen

Was de samenwerking bij De Knoop “echt” of ging het om “*window dressing*”? Uit deze evaluatiespiegel is toch het beeld naar voren gekomen dat het om een authentieke samenwerking gaat. Voorafgaand en tijdens het proces is er veel tijd en aandacht gegeven aan de mens in het proces en dat heeft zeker zijn vruchten afgeworpen. Zoals in iedere relatie moet zaken als respect, vertrouwen en openheid opgebouwd worden, maar er kan toch gesteld worden dat dat hier wonderwel is gelukt. De meerwaarde zat in de verhouding tussen de mensen en in de methodes die daarbij als hulpmiddel zijn gebruikt.

Lessen:

- *Continuïteit vragen en willen bieden aan het begin van het proces is belangrijk;*
- *Implementeer het samenwerkingsgedachtengoed via een “wasstraat”, die alle medewerkers moeten ondergaan;*
- *Borg het samenwerkingsgedachtengoed via de Knoopacademie;*
- *Zorg voor een gemêleerde samenstelling van het team, waarbij je criticasters niet moet uitsluiten maar juist een belangrijke plek moet geven;*
- *Iedereen kan samenwerken, het draait om het focussen op de juiste houding van medewerkers;*
- *Als er stoorzenders zijn, die tijdens het proces er blijk van geven niet echt te willen, is het zaak er zo snel mogelijk afscheid van te nemen;*
- *Probeer niet te vervallen in oude rollenpatronen;*

- *Laat als OG de controlerende rol meer los; focus op de echte risico's en heb meer vertrouwen in de kennis en kunde van ON;*
- *Wederzijds inzicht in elkaars waarden en normen vergroot de slagingskans van het samenwerkingsproces aanzienlijk, steek daarop in;*
- *Benader het project niet als een zakelijke overeenkomst maar zet de mens in de samenwerking centraal;*
- *Stel je als projectleider kwetsbaar op en laat je niet in een bestaand rollenpatroon duwen;*
- *Verdiep je in elkaars waarden en normen. Meer nog dan in elkaars belangen en standpunten;*
- *Maak gebruik van diverse hulpmiddelen als samenwerkingscoaches, observatoren, feedbacktrainingen, inchecken voorafgaand aan de vergaderingen etc.*

3.5 Uitdragen samenwerkingsfilosofie

Bij De Knoop is de samenwerkingsfilosofie goed opgezet en uitgevoerd, maar hoe kun je deze methode doorvertalen naar andere projecten? Wat zijn de kritische succesfactoren van deze samenwerking en hoe zorg je ervoor dat ze beklijven in de sector? Uiteraard moet hierbij wel in ogenschouw worden genomen dat het hier geen wetenschappelijk experiment betreft, dat ieder bouwproject zijn eigen kenmerken heeft en dat er ook factoren zijn, die niet beïnvloed kunnen worden.

3.5.1 Kritische succesfactoren

Een van de redenen waarom de samenwerking bij De Knoop zo goed heeft uitgepakt, is het feit dat duurzaam partnerschap en gastheerschap het project van het begin af aan ook echt hebben beheerst. Al in de aanbestedingsprocedure is samenwerking voor 50% meegenomen in de gunningscriteria en is er op een objectieve manier inhoud aan gegeven. De samenwerking is hier al geoperationaliseerd. Hoewel de markt op dit punt nog beter meegenomen had kunnen worden, is hier de basis gelegd voor een goede samenwerking.

Van het begin af aan heeft het samenwerkingsdoel een belangrijke rol gespeeld in het bouwproces. Het realiseren van de huisvestingsopgave was het gezamenlijke doel van OG en ON. Bij De Knoop is ook de eindgebruiker vanaf het begin betrokken bij het proces, wat heeft geholpen om het huisvestingsdoel scherp te houden. Om dat te kunnen bereiken, via duurzaam partnerschap, heb je elkaar nodig. Je moet elkaar begrijpen en kunnen vertrouwen. Dat lijkt heel simpel, maar in de praktijk blijken rollenpatronen uit het verleden tussen OG en ON en andere culturen binnen de organisaties het proces danig te beïnvloeden. Om dat te kunnen tackelen is volledige openheid over de wederzijdse belangen een eerste voorwaarde. Hoewel hier in het begin wel wat strubbelingen waren – met name OG had moeite om de belangen en risico's volledig open op tafel te leggen – is dat in de loop van het proces enorm verbeterd.

Er zijn allerlei maatregelen genomen om elkaar te leren begrijpen en het vertrouwen in elkaar te versterken. Dat zit in kleine dingen. Zoals het delen van een bouwkeet, samen lunchen, informele bijeenkomsten organiseren, feedbacktrainingen, inchecken bij vergaderingen etc. Wat bij De Knoop vooral goed is gedaan is dat er constant – ook toen het eigenlijk niet meer nodig was – is geïnvesteerd in de samenwerking. Tijdens de loop van het proces is het vertrouwen gegroeid. Ook de openheid van zaken heeft ervoor gezorgd dat ook het wederzijds respect voor elkaars kennis en positie is toegenomen, waardoor de problemen en risico's als een gemeenschappelijke taak zijn opgevat. Escalaties zijn hiermee voorkomen, wat het proces geen windeieren heeft gelegd.

Wat zeker ook goed heeft gewerkt in dit innovatieve partnerschap zijn bevlogen projectmanagers en ambassadeurs die het project naar een hoger plan kunnen tillen. Van groot belang hierbij is wel dat het samenwerkingsgedachtengoed ook wordt gedragen binnen alle lagen van de partnerorganisaties. Er moet mandaat zijn vanuit de directies van OG en ON. Hier zit nog wel een punt van aandacht voor toekomstige projecten. De

overtuiging dat de reis minstens zo belangrijk is als het reisdoel moet nog verder geïmplementeerd worden binnen de bouw- en infrastructuursector.

Samenwerken is en blijft mensenwerk. Hoewel het in dit proces van belang is dat belangen en waarden en normen worden gedeeld, is juist ook diversiteit belangrijk in een team. Het gaat er niet om dat je het altijd met elkaar eens bent, als je maar respect hebt voor elkaars inzichten en ideeën. Vooral de houding is in deze belangrijk. Mensen moeten willen samenwerken en die intentie ook waarmaken. Is dat bij voortduring niet het geval, dan is het zaak afscheid te nemen van “stoorzenders”. Zij kunnen het samenwerkingsproces enorm vertragen. In de meeste gevallen zal dit een natuurlijk proces zijn, mensen met een starre attitude zullen zich veelal niet thuis voelen in een samenwerkingsomgeving.

Elkaars standpunten begrijpen, weten wat de ander bezig houdt, respect hebben voor elkaars kennis maar nog belangrijker wederzijds inzicht in elkaars waarden en normen. Dat is de crux van een goede samenwerking, zoals die bij de Knoop gestalte heeft gekregen. Daar moet voortdurend in geïnvesteerd worden, maar het levert een aangename reis op naar het einddoel. Bijkomend voordeel is dat het zowel in tijd als financieel goed heeft uitgepakt in vergelijking met soortgelijke projecten uit het verleden, die niet via duurzaam partnerschap zijn gerealiseerd.

3.5.2 Lessen In de praktijk

Het bewerkstelligen van een cultuuromslag is een langdurig proces. Er komt veel bij kijken om vastgeroeste denkpatronen te veranderen, tradities te doorbreken en werkwijzen aan te passen. Toch zal daar vooral in geïnvesteerd moeten worden. Op allerlei manieren zullen de *best practices*, waaronder De Knoop, aan de man gebracht moeten worden. Dit kan bijvoorbeeld door de projectmanagers van beide zijden in te zetten voor speeches, workshops en eventueel samenwerkingscursussen. Het uitventen van de ambassadeursfunctie in alle nieuwe bouw- en infrastructuurprojecten, als een soort basis voor de nieuwe vorm van samenwerking. Het uitdragen van het gedachtengoed en vooral ook de merites van deze manier van samenwerking verdient veel aandacht in de bouw- en infrastructuursector.

Daarnaast is de Knoopacademie het aangewezen instituut om het gedachtengoed van De Knoop te borgen en te verspreiden. Alle nieuwe medewerkers niet alleen van De Knoop maar ook van andere projecten zouden “*gebrainwashed*” moeten worden met het samenwerkingsgedachtengoed.

In onderstaand figuur zijn de belangrijkste lessen weergegeven.

Lessen van Spiegel De Knoop

Bron: Evaluatiespiegel Samenwerking De Knoop Eindrapportage maart 2019



Neerlands diep
Academie voor publieke
bouw- en infrastructuurprojecten

8 Hoe zorg je er voor dat de juiste attitude en spirit blijft?

- Samenwerking continu uitdragen, ook als het goed gaat. Het informele veel aandacht geven, kleine leuke dingen ruimte geven, successen samen vieren (BBQ, foto's)
- Ook als het goed gaat moet je het op de agenda houden, nieuwe mensen 'meenemen' in de cultuur

7 Hoe zorg je voor de juiste mensen?

- Diversiteit, criticasters mogen
- Mensen die willen en kunnen samenwerken, die oog hebben voor waarden en normen over en weer, die kunnen reflecteren en zich kwetsbaar en open op kunnen stellen
- Eindgebruiker maakt ook deel uit van het project en proces
- Continuïteit vaste mensen, aandacht
- Grote ego's helpen niet
- Mensen die plezier hebben in het werk
- Integraal en interdisciplinair werken

6 Hoe om te gaan met problemen?

- Inrichten van het conflict management model
- Problemen klein en transparant maken. Problemen 'afpellen'. Samen naar een oplossing willen werken.
- De menselijke factor in het contract, i.p.v. de zakelijke kant, naar de geest en de bedoeling van het contract. Terug naar de bedoeling.
- Juristen betrekken en naar binnen halen

5 Hoe hebben jullie samen gewerkt?

- Efficiënte overlegstructuur, continu reflecteren. Bewuste keuze wanneer waarover overleg, checkvraag 'werkt het?' Indien niet, dan bijstellen
- Partnerschap objectiveren: samenwerkingscoaches, observatoren, inchecken bij overleg, feedback trainingen
- Diepgaande risicosessies, gezamenlijk doorleven. Durven om je kwetsbaar op te stellen, elkaar hulp vragen en geven. Waar het kan helpen de risico's van de ander te beheersen.
- Kijken in elkaars keuken, ook tijdens realisatie
- Tijd nemen voor informele en leuke dingen
- Wij/zij doorbreken, respect voor elkaars kennis
- Veel persoonlijk contact: bellen, elkaar opzoeken
- OG laat los waar geen risico's zijn. Concentreer je alleen op waar die wel zijn, controleert minder en geeft vertrouwen

1 Hoe is het begonnen?

- Met de motivatie om het 'anders te willen'.
- Behoeftte aan plezier in het werk
- Partijen hadden een slechte ervaring in voorgaand project
- Projectmanager heeft de overtuiging 'partnerschap centraal' want je kunt het niet alleen.
 - Verkrijgt draagvlak in de lijn/directie eigen organisatie
 - Focus niet op het gebouw maar op het 'hoe'

2 Hoe krijg je mensen mee?

- Ambassadeurs in het team dragen gedachtengoed continu uit;
- Criticasters mogen, structurele stoorzenders 'eruit'
- Mensen met juiste houding en gedrag: je moet het willen en oude rollen en overtuigingen kunnen loslaten
- Bewustwording: medewerkers door de samenwerkings-'wasstraat' = Knoop Academie.
- Geef veel aandacht aan het meekrijgen van mensen.

3 Hoe neem je de gewenste manier van (samen)werken op in het aanbestedingsproces?

- Goede voorbereiding van contract, realistisch in tijd en budget
- Vroegtijdig en duidelijk naar de markt, marktconsultatie
- Verwachtingen van de markt managen
- Speeddates en veel gesprekken

4 Hoe vind je de geschikte partner?

- Samenwerken (partnerschap) voor 50% borgen in de gunning
- Kwaliteit belangrijker dan prijs, relatie belangrijker dan inhoud
- Eindgebruiker betrekken in opdracht
- Mens centraal en niet de functionaris
- Kennis van de partner: investeren in elkaar leren kennen, vertrouwen, respect voor elkaars normen en waarden is belangrijker dan belangen en standpunten
- Uitvoerige dialoog, wie investeert in samenwerking (hoe, waaruit blijkt dat, uitvraag goed begrepen?)

Contactpersonen:
Debbie van Noort
Joke Hoeksema
Peter Eitjes
Bram van Wijk

Strukton
Rijksvastgoedbedrijf
Rijksvastgoedbedrijf
Belastingdienst

debbie.vannoort@strukton.com
joke.hoeksema@rijksverheid.nl
peter.eitjes@rijksverheid.nl
ar.van.wijk@belastingdienst.nl

3.5.3 Tot slot

In deze evaluatiespiegel van de samenwerking bij De Knoop is getracht om een beeld te schetsen van de innovatieve werkwijze van dit project. Hopelijk kunnen de lessen, die eruit zijn gekomen een bijdrage leveren aan het implementeren van de samenwerkingsfilosofie van De Knoop bij andere projecten. Het spiegelproces heeft inzichten opgeleverd in de merites van deze samenwerking en ook in de verbeterpunten bij volgende projecten. Het belangrijkste inzicht is misschien wel dat samenwerking simpel lijkt, maar in de praktijk een stuk lastiger blijkt. Zachte factoren als mensgerichtheid en cultuurverandering hebben tijd nodig om te landen in een organisatie. Vervolgens moet er hard aan gewerkt worden om het samenwerkingsproces overeind te houden en waar mogelijk te verbeteren. De innovatieve samenwerkingsaanpak bij De Knoop heeft hiertoe een belangrijke aanzet gegeven, die zeker navolging verdient.

In een nagesprek kwamen ook nog de volgende inzichten naar voren.:

- 1) Samenwerken = partnerschap door dik en dun,
- 2) We kunnen bij risico's en problemen, bijvoorbeeld technische risico's nog transparanter zijn en samen naar de problematiek kijken
We kunnen dit nog systematischer en meer interdisciplinair doorleven. Nog meer, want dit is echt lastig. --> opnemen in nieuwe aanbestedingen/gunning.
- 3) Kwetsbaarheid kunnen en willen tonen is belangrijk.
- 4) Er is een zorgpunt: mensen gaan weg bij De Knoop en met pensioen, de gedachte raakt kwijt als de mensen er niet meer werken.
- 5) Bij DBFM(O) is het besef groter dat het nodig is dat je nadenkt over het beheer en onderhoud na de realisatie