



Werken aan samenwerken

Een aanbeveling om een samenwerkingsplan op te stellen voor complexe projecten in Amsterdam



Uit: evaluatie van een succesvol project, 29 maart 2022.

Begeleider: Sandra Schruijer

Lian Kosse
Kernprogramma Neerlandsdiep
April 2022

Inhoud

1	Inleiding	4
1.1	<i>Samenvatting</i>	4
2	Werken aan samenwerking	6
2.1	<i>Value Based Project Management en aanbevelingen uit evaluaties</i>	6
2.2	<i>Theorie van werken aan samenwerking</i>	7
2.3	<i>Samenwerken volgens plan bij project IJpleinveer</i>	8
2.4	<i>Visie IB over samenwerking</i>	11
2.5	<i>Visie IB over samenwerken en standaard overeenkomsten UAV</i>	11
2.6	<i>Visie IB over samenwerken en standaard overeenkomst UAV GC</i>	12
3	Tot slot, aanbeveling	14
3.1	<i>Aanbeveling</i>	15
4	Persoonlijke ontwikkeling	16
	Bijlage 1	17
	Bijlage 2	19

1 Inleiding

Met veel plezier werk ik voor en in Amsterdam. Amsterdam vind ik een mooie en dynamische stad. De stad is altijd in beweging en reageert op de veranderende omstandigheden. Hierdoor verandert ook de bereikbaarheid en de infrastructuur in de stad.

Een van de recente ontwikkelingen is dat de auto minder dominant wordt in de stad. Fietsers en voetgangers vragen en krijgen meer ruimte. Hierdoor verandert de infrastructuur. De fietspaden en voetpaden worden breder en de auto krijgt fysiek minder ruimte. Tevens is doorlopend onderhoud van de infrastructuur nodig. Hiermee ontstaan steeds nieuwe projecten en is de stad nooit af.

Als projectmanager wil ik door het voorbereiden en realiseren van infrastructurele projecten een bijdrage leveren aan succesvolle projecten en de ontwikkeling van Amsterdam.

Voor succesvolle projecten is veel nodig. Een belangrijke verantwoordelijkheid van de projectmanager is een samenwerking opbouwen en onderhouden met de opdrachtnemer.

Omdat ik heb ervaren dat de samenwerking in mijn projecten niet altijd goed van grond is gekomen, ben ik op zoek gegaan naar wat ik zelf kan doen om samenwerking op te bouwen en te onderhouden.

Voor succesvolle projecten zijn naast samenwerking, ook andere voorwaarden nodig.

Zoals dat het team bestaat uit deskundige mensen, met de juiste kennis, dat het team volledig is, waarbij teamwisselingen zoveel mogelijk beperkt worden. Het is ook van essentieel belang dat de opdrachtgever een aanbesteding heeft afgegrond waarbij de kosten van de opdrachtnemer worden gedekt en ook enige winstmarge behaald wordt. Ik ga ervanuit dat aan deze voorwaarden is voldaan.

Na de aanbestedingsperiode wordt een contract getekend. In het contract staat beschreven welke activiteiten uitgevoerd worden en welke vergoeding er tegenover staat.

Er zijn verschillende contractvormen. De contracten verschillen in de mate waarin de opdrachtgever ruimte geeft aan de opdrachtnemer om in te vullen hoe het project, in afstemming met de opdrachtgever, door de opdrachtnemer voorbereid en gerealiseerd moet worden. Ondanks dat de ene contractvorm meer uitnodigt tot samenwerking dan de andere, laat ik de contractvorm buiten beschouwing.

Ik richt me op de vraag wat helpt mij om de samenwerking op te bouwen en te onderhouden, los van de contractvorm.

Probleemstelling

Wat heb ik nodig voor het opbouwen en onderhouden van een samenwerking met de opdrachtnemer?

Hoe doe ik dat? Hiervoor neem ik project IJpleinveer als casus. Bij dit project ga ik oefenen met gedrag waarvan ik denk dat hoort bij het opbouwen van samenwerking. Welk effect heeft dit op de samenwerking?

1.1 Samenvatting

Samenwerking zie ik als pijler voor succesvolle projecten. Value based project management geeft algemene kaders voor de aanpak van projecten, waarbij de interventies aandacht besteden aan samenwerken.

In het artikel "Samenwerkingsrelaties over organisatiegrenzen", van Prof. Dr. S.G.L Schruijer, L.S. Vansina, Ph. D, staat dat men samenwerking aan gaat als een partij iets bezit dat van waarde is voor een andere partij, terwijl de laatste iets kan bieden dat de eerst genoemde waardeert. Beide partijen kunnen elkaar dus helpen in het realiseren van ieders doelen en ervaren een wederzijdse afhankelijkheid met

behoud van relatieve autonomie. Tevens wordt beschreven welke voorwaarden voor samenwerking cruciaal zijn.

Mede als gevolg van een eerdere ervaring bij het project Klaprozenweg, waarbij de samenwerking te wensen overliet, heb ik voor het project IJpleinveer extra aandacht besteed aan samenwerking, door een samenwerkingsplan op te stellen en de afspraken na te leven. We hebben ervaren dat een samenwerkingsplan helpt om de samenwerking op te bouwen door met de andere partij concrete initiatieven te nemen.

Vervolgens heb ik geconstateerd dat investeren in samenwerking past binnen de visie van IB. In de standaard overeenkomsten wordt beperkt aandacht geschonken aan onze visie met betrekking tot samenwerken.

Mijn aanbeveling is om het belang van samenwerking prominenter naar voren te brengen door de tekst over samenwerking in de standaard contracten (UAV en UAV GC) aan te passen.

Door de tekst in de standaard overeenkomsten aan te passen sluit deze aan bij de visie van het IB en wordt het belang van samenwerken onderschreven. Immers in contracten staan alle zaken die in de relatie opdrachtgever en opdrachtnemer belangrijk zijn. Samenwerken komt zo (nog) meer in het DNA van onze organisatie.

Tevens kan een voorbeeldplan toegevoegd worden, om houvast te geven.

In hoofdstuk 4 beschrijf ik mijn persoonlijke ontwikkeling.

2 Werken aan samenwerking

Binnen het IB is een gefaseerde aanpak van projecten gangbaar. Wij gebruiken hiervoor het PBI (de handleiding Planvorming, Besluitvorming Infrastructuur). Hierbij worden de fasen (initiatief, uitgangspunten, definitie, ontwerp en realisatie) afgesloten met een besluit. Na het besluit start de volgende fase.

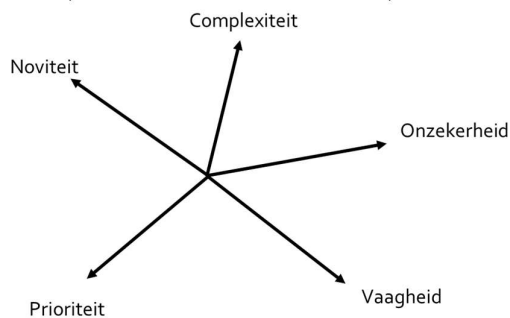
Voor veel projecten is dit een goede aanpak en leidt de aanpak tot succesvolle projecten. Voor een ander deel van deze projecten, vooral de complexe projecten schiet deze aanpak volgens Nicoline Mulder te kort.

2.1 Value Based Project Management en aanbevelingen uit evaluaties

In het boek "Value-based Project Management" geeft Nicoline Mulder aan waardoor zo weinig complexe projecten slagen.

Mulder stelt dat de veelgebruikte projectmanagementmethoden zoals Prince2 tot stand is gekomen via "best practice" en niet ontworpen zijn op wetenschappelijk basis. En deze methoden gaan uit van een grove fasering: resultaat benoemen, faseren, plannen, beheersen, bijsturen.

Vervolgens heeft Mulder onderzoek gedaan naar het toepassingsgebied van veelgebruikte methoden voor het aanpakken van projecten. Ze concludeert dat de veelgebruikte gefaseerde projectaanpak met name geschikt is voor projecten met een beperkte tot redelijke mate van complexiteit, een beperkte mate van technologische onzekerheid, beperkte mate van vaagheid, beperkte tot redelijke tijdsdruk en een beperkte tot redelijke mate van noviteit. Dat gebied noemt ze het "binnen gebied" en projecten die zich op de uitersten van de karakteristieken bevinden het "buiten gebied". Zo heeft ze een figuur met vijf assen gemaakt. Zie onderstaande figuur.



Mulder concludeert dat voor deze projecten in het buitengebied geen geschikte aanpak voorhanden is. Dit zijn projecten met een hoge mate van complexiteit, (technologische) onzekerheid, vaagheid, tijdsdruk en / of innovatie. Ze stelt dat value based project management juist is ontworpen voor deze projecten.

Value based project management neemt de vaagheid, complexiteit en onduidelijkheid als gegeven. Het richt zich op de aanleiding van het project. Het project wordt vraag gedreven, wat inhoudt dat het project wordt opgezet rond een vraag, wens of probleem. Om te kunnen omgaan met vaagheid, complexiteit en onduidelijkheid levert value based project management een set van elf interventies. Value based project management is een samenspel van interventies die je kunt toepassen in de aanpak van complexe

projecten. De projectmanager bepaalt op basis van vakmanschap wanneer je welk deel van deze aanpak, met welke diepgang en in welke volgorde je dit nodig hebt. Het is dus niet het afwerken van een lijstje.

De volgende interventies worden genoemd:

- Baseer de aanpak van het project op de projectwaarden
- Richt de aandacht voortdurend op het hogere projectdoelen
- Ontwikkel een projectvisie en houd hem levend
- Hanteer een ontwikkelbenadering met erkenning voor vaagheid
- Werk op basis van vertrouwen
- Hanteer transformationeel leiderschap/ *uitleggen*
- Bewerkstellig de voorwaarden voor zelforganisatie
- Faciliteer creativiteit
- Laat gebruikers van het begin af aan participeren
- Houd de dialoog met belanghebbenden gaande
- Werk resultaatgericht waar het past

Om gevoel te krijgen of deze interventies (en Value Based Project Management) ook toepasbaar zijn op Amsterdamse projecten heb ik deze interventies vergeleken met aanbevelingen uit een evaluatie van 4 Amsterdamse projecten, zie bijlage 1.

Een van deze projecten was het project Klaprozenweg waarvan ik projectmanager ben geweest.

Op bijna alle interventies heb ik aanbevelingen gevonden. Veel aanbevelingen gaan over de visie, vertrouwen, communicatie. Begrippen die ook gaan over het opbouwen en onderhouden van samenwerking, wat een belangrijke voorwaarde is voor succesvolle projecten. Zie verder bijlage 2. Het lijkt mij dat het gedachtengoed van value based project management toepasbaar is op complexe Amsterdamse projecten.

2.2 Theorie van werken aan samenwerking

In het artikel "Samenwerkingsrelaties over organisatiegrenzen", van Prof. Dr. S.G.L Schruijer, L.S. Vansina, Ph. D, staat dat men samenwerking aan gaat als een partij iets bezit dat van waarde is voor een andere partij, terwijl de laatste iets kan bieden dat de eerst genoemde waardeert. Beide partijen kunnen elkaar dus helpen in het realiseren van ieders doelen en ervaren een wederzijdse afhankelijkheid met behoud van relatieve autonomie. "Werkelijke samenwerking staat voor het constructief omgaan met diversiteit". En ook; "Samenwerking betreft aldus het kapitaliseren op de (relevante) diversiteit in tegenstelling tot het reduceren ervan door machtsmisbruik, stereotypering, conflictvermijding of conformiteit."

Uit het onderzoek van Schruijer blijkt dat er van alles mis kan gaan in deze beoogde samenwerking. Ze stelt dat er snel stereotypen van elkaar ontstaan, of groepsbelangen zijn tegengesteld, openheid wordt geschuwd, er is angst tot uitbuiting, aannames worden niet getoetst en beïnvloeden de contacten tussen de groepen. Onderhandelingen zijn vaak positioneel van karakter en er wordt weinig informatie gedeeld, men verwacht dat de ander zich aanpast. Men sluit snel bilaterale overeenkomsten, met een fragiele vertrouwensbasis. Men is niet in staat het belang van alle betrokken partijen te zien. Het wordt win-lose. Men is bang uitgesloten te worden, men denkt niet na of samenwerken überhaupt zinvol is. Men houdt afstand tot elkaar en de eigen positie wordt overdreven. Ook vindt er geen inventarisatie van belangen plaats. De obstakels zijn wantrouwen, afwezigheid van open communicatie en machtsspelletjes, die belemmeren de relaties.

Schruijer stelt heel kort samengevat en zonder alle nuances uit het artikel dat “het gezamenlijk exploreren en ontwikkelen van nieuwe manieren van werken” nodig is om een verandering teweeg te brengen.

Cruciaal daar bij is “het bijeenbrengen van de relevante partijen”. En een belangrijke voorwaarde om samen te werken is de wil hiertoe.

Vervolgens moet er vertrouwen opgebouwd worden. En hiervoor moeten condities gecreëerd worden. Zoals aandacht voor rechtvaardigheid, en face to face interacties, en de aanwezigheid van grondregels. Ook dienen partijen de illusie op te geven dat er in het begin heldere doelen en probleemdefinities zijn. Het komen tot een gedeelde probleempceptie en gedeeld doel vereist tijd en geduld.

Verder wordt in het artikel gesteld dat constructief en creatief kunnen omgaan met verschillen een belangrijke conditie is. Verschillen mogen bestaan.

En de neiging tot strak leiderschap is begrijpelijk, echter er dient niet meer gestructureerd te worden dan nodig is. Structurering blijft in handen van deelnemende partijen. Grondregels in de beginfase geven houvast en bieden kans om vertrouwen te ontwikkelen.

Deze aspecten van samenwerking zijn van toepassing op de samenwerking die wij aangaan op grond van contracten die IB afsluit met de opdrachtnemer om een project voor te bereiden en te realiseren. Uit de dagelijks praktijk weet ik hoe lastig samenwerken is en dat je daar hard aan moet werken. Voor het project IJpleinveer hebben we de samenwerking volgens een plan vorm gegeven en vervolgens uitvoering gegeven aan het plan.

2.3 Samenwerken volgens plan bij project IJpleinveer

Het project IJpleinveer volgde op het project Klaprozenweg waarbij we na afloop constateerden dat we bij een nieuw project een betere samenwerking wilden opbouwen met de aannemer. De aanbevelingen uit de evaluatie Klaprozenweg waren ook hoofdzakelijk gericht op het opbouwen van samenwerking. De evaluatie is uitgevoerd door Neerlandsdiep. In de bijlage een samenvatting van de aanbevelingen. Zie bijlage 1.

We wilden het met project IJpleinveer anders doen.

De samenwerking volgens samenwerkingsplan liep vanaf eind 2019 tot februari 2022. Deze periode valt samen met de periode dat ik het kernprogramma volg en ik mede door het kernprogramma meer aandacht kreeg voor de samenwerking in projecten.

Samenwerkingsplan

In de selectieleidraad voor project IJpleinveer is omschreven dat met de aanbesteding in eerste instantie de opdrachtnemer wordt gecontracteerd voor de bouwteamfase, die de voorbereiding van de realisatiefase tot doel heeft. Het resultaat van de bouwteamfase is het uitvoeringsontwerp (inclusief RAW-bestek). De intentie was om de realisatiefase ook op te dragen aan deze opdrachtnemer. Dat is ook gebeurd.

In de bouwteamovereenkomst was omschreven dat we samenwerking zagen als een belangrijke pijler voor het succes van het gehele project. We hebben als opdrachtgever onze visie en verwachtingen omschreven. De doelstelling van het project, de succesfactoren en de samenwerkingsprincipes waren hierin kort uitgewerkt.

Bij aanvang van de bouwteamfase heeft de aannemer een samenwerkingsplan met samenwerkingsafspraken gemaakt. Het samenwerkingsplan bevatte concrete en meetbare verplichtingen van beide partijen, zodat we deze periodiek samen konden evalueren.

De bouwteamovereenkomst is september 2019 getekend, november 2020 de opdracht voor de uitvoering en eind februari 2022 heeft dezelfde aannemer het project opgeleverd. Beide partijen kijken terug op een succesvol project.

Vanaf oktober 2019 tot nu hebben we conform samenwerkingsplan verschillende bijeenkomsten gehouden.

De eerste kennismaking in oktober 2019 bestond uit serious games. Volgens een bijeenkomst over Insights, welk type mensen we zijn, en zijn we aan de slag gegaan met uiteenlopende spelsituaties. Met elkaar oefenden we ingewikkelde situaties om elkaar beter te leren kennen. Ook was er een spelsituatie waarbij wij als opdrachtgever in de rol kropen van de aannemer en andersom. Heel leerzaam om je zo in de positie van de ander te verplaatsen.



Afbeelding 1 Werken aan samenwerking doe je niet alleen

In de bouwteamfase werkten we 1 dag in de week in dezelfde kantoorruimte. Het is een goede manier om elkaar te leren kennen en de communicatie lijnen zijn kort. Face to face contact is nodig om problemen op te lossen en de basis van vertrouwen wordt gelegd. Het delen van informatie gaat dan ook snel en zonder ruis.

Periodiek evalueerden we de samenwerking, samen met een begeleider. In maart 2020 was een project follow up, september 2020 evaluatie bouwteamfase, november 2021 tussentijdse evaluatie en eind maart 2022 eind evaluatie.

Door de hele periode heen hadden we een online-monitor op samenwerking, we hadden 5 criteria:

- openheid & transparantie
- zorgvuldigheid & alertheid
- betrouwbaarheid
- betrokkenheid, verantwoordelijkheid, partnerschap en eigenaarschap
- doelmatigheid & integriteit



Afbeelding 2 Resultaten van vijf online metingen, door beide partijen. De rapportcijfers voor de samenwerking variëren tussen 7,0 en 7,9.

Elke 3 maanden vulde teamleden van beide partijen de online monitor in door rapportcijfers te geven. In afbeelding 2 is de samenvatting van beide partijen weergegeven. Het resultaat werd in het bouwteamoverleg besproken. De cijfers werden besproken en we besproken hoe de samenwerking werd ervaren.

Elke 2 maanden vond een voortgangsoverleg plaats met een deel van het team en de "escalatielijn". Hier werd het project besproken, wat is de voortgang, wat gaat goed en wat kan beter. We bouwden een relatie met elkaar op, met de verwachting dat de relatie ons helpt om een conflict op te lossen. Er hebben zich geen conflicten voorgedaan die in de escalatielijn besproken moesten worden.

Tijdens alle evaluaties waren beide partijen positief over het verloop van het project. Beide partijen zien de samenwerking als belangrijke pijler voor het succes.

Theorie en praktijk

Het artikel van Schruijer sluit aan bij mijn praktijkervaring IJpleinveer. Vertrouwen moet je opbouwen, door tijd te investeren in elkaar, door face to face contacten en door samen problemen op te lossen ontstaat steeds meer vertrouwen. We hebben duidelijke (grond) regels afgesproken over hoe we met elkaar communiceren. Ook hadden we afspraken over duidelijkheid, "bijvoorbeeld onderbuik gevoel op tafel". Dit gaf vanaf het begin open en transparante sfeer. We hadden aangegeven dat we geen teamwisselingen wilden, toch gebeurde dit bij de aannemer. Vervolgens konden we constateren dat deze wisselingen geen nadelige effecten hadden, we konden hier creatief mee omgaan. Ook alle beperkingen die Corona oplegden zijn gezamenlijk creatief opgepakt en hebben geen negatieve invloed gehad op het project.

Overigens zijn er wel "taakconflicten" geweest. We denken dat dit geen "relationele conflicten" zijn geworden, doordat er steeds voldoende vertrouwen was om het taakconflict op te lossen.

Samen werken is vooral hardwerken en ook samen DOEN.

Nieuw projecten

Per 1 januari 2022 nam ik het project kadevernieuwing van een collega over. Nadat we uitgebreid over de inhoud hadden gesproken, vroeg ik hoe de samenwerking met de aannemer eruit zag. Antwoord: "dat is iets waar ik tot nu toe geen tijd voor heb gehad".

Met de aannemer heb ik besproken dat we samen een samenwerkingsplan opstellen voor de periode die voor ons ligt. Ik merk dat het hard werken is om vertrouwen en een relatie op te bouwen. Het zijn steeds kleine stapjes. Een samenwerkingsplan biedt mij houvast om samenwerking concreet vorm te geven.

Voor een ander project: fietsroute IJ – Geldersekade, zorg ik dat in het RAW-contract een tekst wordt opgenomen over het opstellen van een samenwerkingsplan. Tijdens de aanbestedingsperiode kunnen wij onze visie over samenwerking met de markt communiceren. Vervolgens kunnen we met de aannemer het samenwerkingsplan op stellen.

2.4 Visie IB over samenwerking

De IB visie gaat ook in op samenwerken.

Onze IB visie, **Bouwen op vertrouwen en het verschil maken**, beschrijft: *“Wij hebben de ambitie om de meest gewaardeerde en waarderende opdrachtgever aan de markt te zijn. We willen het wantrouwen van de bouwfraude en het aanbesteden op laagste prijs achter ons laten, onze leveranciers in hun kracht zetten, de condities scheppen waarin ze kunnen excelleren en ze de kans geven hun betrouwbaarheid te tonen. Een eerlijke prijs betalen voor eerlijk werk. Dat betekent dat je de ander ziet, serieus neemt en waardeert om wat hij doet. Dat je begrip opbrengt door te luisteren, nieuwsgierig te zijn en je in te leven. Dat je durft te vragen wat de ander wél wil en welke kansen hij wél ziet. Dat je met elkaar bespreekt wat werkt en daar oplossingen voor bedenkt. Dat je elkaar aanspreekt op gedrag en ruimte geeft. Zodat je samen het verschil kunt maken voor de stad.*

Uit deze visie maak ik op, dat we als organisatie in beweging zijn, dat we onze samenwerking anders vorm willen geven. We willen bouwen op vertrouwen, dit vertaal ik in dat hoe we willen samenwerken in beweging is.

Investeren in samenwerking met leveranciers / opdrachtnemers past binnen de IB visie en is daarmee een goede investering in de pijlers voor succesvolle projecten.

2.5 Visie IB over samenwerken en standaard overeenkomsten UAV

Vervolgens ben ik gaan kijken of en hoe we onze visie vertalen naar onze standaard overeenkomsten. In de overeenkomst tussen opdrachtgever en opdrachtnemer leggen we de onderwerpen vast die belangrijk zijn. Wat staat in de overeenkomsten over onze visie? En staat er ook iets in over samenwerken, wat ik als onderdeel zie van de visie?

Via intranet heb ik de standaard contracten bekeken.

In onze **standaard UAV contracten** komt de technische uitwerking, CO₂-ladder, integriteit, planning, kosten en inderdaad ook de samenwerking aan bod.

Wat wij over samenwerking opnemen in UAV contracten, gaat over prestatie meten:

“De opdrachtgever beoordeelt de opdrachtnemer en de opdrachtnemer beoordeelt de opdrachtgever tijdens de uitvoering van de opdracht op houding en gedrag om de samenwerking en de kwaliteit te verbeteren. Het beoordelen gaat gedurende de uitvoeringsperiode over en weer tussen opdrachtgever en opdrachtnemer om uiteindelijk tot een goede “wederkerige prestatie meting” te komen. Na oplevering van de opdracht beoordelen partijen wederzijds de werkwijze van en de samenwerking door het invullen van het eindbeoordelingsformulier. Dit formulier komt in een gesloten database en is alleen ter inzage voor de betreffende opdrachtnemer en de opdrachtgever.”

Deze tekst sluit **niet** aan bij de onze visie – bouwen en vertrouwen en het verschil maken –
Elkaar beoordelen gaat naar mijn idee niet bijdragen aan samenwerking.

2.6 Visie IB over samenwerken en standaard overeenkomst UAV GC

In onze standaard UAV GC contracten vind ik de teksten beter passen bij onze visie. We schrijven naar mijn idee duidelijker op wat wij belangrijk vinden in het kader van de samenwerking. Wij voegen een bijlage toe: "escalatie voor een goede samenwerking". Dit is een handleiding voor het inrichten van een escalatiemechanisme.

Verder stellen wij dat het hoofdprincipe van de Opdrachtgever is: dat zij streeft naar een samenwerking tussen de partijen in de keten waarbij het resultaat voor Amsterdam en Amsterdammers centraal wordt gesteld.

In haar samenwerking met marktpartijen streeft Opdrachtgever de leidende principes uit de Marktvisie na.

Voor de fase na opdrachtverlening luiden de relevante leidende principes:

- We kijken met trots en plezier naar de opgave en dragen dat ook uit. (Principe 1.)
- We kennen en erkennen elkaars belangen en risico's, en handelen daar ook naar. (Principe 4.)
- De financiële totstandkoming en afwikkeling van de opgave is doelmatig, rendabel en financieerbaar voor alle betrokkenen. (Principe 5.)

De Opdrachtgever streeft aanvullend hierop de volgende principes na in haar samenwerking met marktpartijen:

- Opdrachtgever en Opdrachtnemer benutten elkaars complementaire competenties en capaciteiten optimaal, zonder over en weer elkaars verantwoordelijkheden over te nemen of te vertroebelen.
- Opdrachtgever en Opdrachtnemer streven continue naar verbetering van hun eigen kwaliteit en naar de verbetering van de kwaliteit van de keten als geheel.
- De Opdrachtgever streeft naar een samenwerking waarin alle betrokkenen zich betrouwbaar, voorspelbaar en transparant naar elkaar opstellen.

Deze samenwerkingsprincipes hebben, zo schrijven wij in de overeenkomsten, alleen kans van slagen als ze zowel door de Opdrachtgever als de Opdrachtnemer worden omarmd. In het besef dat de Opdrachtgever een dergelijke samenwerking niet kan of wil afdwingen, nodigt zij de Opdrachtnemer uit om gezamenlijk binnen dit project deze principes nader gestalte te geven, ze na te leven en ze continue te vernieuwen en te verbeteren.

Ook schrijven wij prestatiecriteria voor. Dit heeft dan drie doelen:

1. het verbeteren van de samenwerking tussen de gemeente Amsterdam als opdrachtgever en marktpartijen als opdrachtnemer, bij de uitvoering van contracten;
2. het verzamelen van gegevens over de houding en gedrag tijdens de uitvoering van projecten / contracten per bedrijf. Deze gegevens worden gebruikt voor nieuwe selectieprocedures;
3. het verder professionaliseren van het opdrachtgeverschap van de gemeente Amsterdam

Bij de UAV GC contracten besteden we meer aandacht aan samenwerking. In deze contracten is aandacht voor de samenwerking. Wat ik mis is dat de samenwerking niet is gedefinieerd. De teksten zijn weinig uitnodigend en niet gericht op de belangen / doelen van de opdrachtnemer.

Ik denk dat hierin een verbetering is te maken door in de contracten, deze teksten meer in lijn te brengen met onze visie en meer aandacht te schenken aan de aspecten van samenwerking in een samenwerkingsplan.

3 Tot slot, aanbeveling

Uit het artikel "Samenwerkingsrelaties over organisatiegrenzen", van Prof. Dr. S.G.L. Schruijer, L.S. Vansina, Ph. D.: *Samenwerking gaat men aan als een partij (persoon groep, organisatie) iets bezit dat van waarde is voor een ander partij, terwijl de laatste iets kan bieden dat de eerstgenoemde waardeert. Beide partijen helpen elkaar bij ieders doelen en ervaren een wederzijdse afhankelijkheid.*

Samenwerking is nodig bij de realisatie van projecten. Onze IB visie 'Bouwen op vertrouwen en het verschil maken' gaat uit van een samenwerking.

Bij project IJpleinveer werkten we aan de samenwerking met een samenwerkingsplan. Beide partijen waren hier positief over.

Vervolgens heb ik de stap naar overeenkomsten gemaakt. In de overeenkomsten worden alle belangrijke zaken benoemd. Het viel mij op dat in onze standaard UAV contracten weinig is geschreven over de aanpak van projecten.

Bij de UAV GC contracten staat een tekst over samenwerking, die wel enige duiding geeft over de aanpak van projecten.

Gevoerde gesprekken

Over de aanpak van projecten, de samenwerking, wat is belangrijk, wat leidt tot succes en wat niet, heb ik twaalf gesprekken gevoerd met collega's en met contactpersonen van opdrachtnemers.

Doordat ik de gesprekken steeds parallel aan het schrijven van deze kwestie voerde, kon ik steeds sparren over de zaken die ik me afvroeg.

De verschillende oplossingen die ik bedacht om samenwerking beter voor het voetlicht te krijgen deelde ik met mijn gesprekspartners.

De aanbeveling om in de contracten een tekst op te nemen over de samenwerking, heeft draagvlak.

Er worden kanttekeningen geplaatst:

- We willen niet betalen voor de samenwerking.
- We denken dat als de opdracht goed is omschreven dan komt de samenwerking vanzelf wel goed.
- Of we kunnen samenwerking niet contractueel afdwingen.
- Het is geen garantie dat als je opschrijft hoe je wil samenwerken, dat dat ook gaan gebeuren. Papier werkt niet samen, dat blijft mensenwerk.
- Indien je de aanpak van projecten wilt wijzigen is nieuw gedrag nodig. Voor nieuw gedrag is meer nodig dan in een overeenkomst teksten over samenwerking wijzigen.

Door in contracten de visie over samenwerken op te nemen, wordt duidelijker dat dit belangrijk is voor partijen. Tevens kan een voorbeeldplan houvast geven om de samenwerking concreet in te vullen.

Wat kan / gaat de organisatie anders doen?

Op basis van het samenwerkingsplan voor project IJpleinveer, constateer ik dat samenwerking opgebouwd werd aan de hand van een samenwerkingsplan.

Door een tekst over een samenwerkingsplan in de contracten te verwerken, door duidelijker te omschrijven dat IB een samenwerking wil/gaat opbouwen, kan het helpen om deze samenwerking van de grond te krijgen. In de nieuwe teksten kan opgenomen worden dat een samenwerkingsplan als een van de eerste producten door de opdrachtnemer in overleg met de opdrachtgever wordt opgesteld. Ook kan een voorbeeld plan worden toegevoegd.

Verhalenteam Intranet

Binnen het IB bestaat het verhalenteam.

Het verhalenteam draagt bij aan bewustwording door regelmatig verhalen op intranet te publiceren over onderwerpen die in de organisatie leven.

Door collega's te interviewen en zo aandacht te schenken aan het feit dat teksten over de samenwerking in de contracten worden vernieuwd, wordt aan medewerkers duidelijk gemaakt dat het IB dit belangrijk vindt. We benadrukken en geven het signaal af dat samenwerking een van de basisvoorwaarden is bij opdrachtverlening.

3.1 Aanbeveling

Ik ga bij het managementteam en de afdeling inkoop bepleiten dat de teksten over samenwerking in de overeenkomsten worden aangepast zodat dit meer uitnodigt tot een daadwerkelijke samenwerking. Op grond van deze notitie doe ik de volgende aanbeveling aan het managementteam:

Pas de teksten over samenwerking in de standaard contracten (UAV en UAV GC) aan zodat deze aansluiten bij visie van IB en de gewenste samenwerking. Voeg zo nodig een format toe van het samenwerkingsplan IJpleinveer.

Besteed vervolgens nog meer en continue aandacht aan de gewenste samenwerking via het verhalenteam, houd het belang van samenwerking levend in de organisatie.

4 Persoonlijke ontwikkeling

Eigen ontwikkeling

Met behulp van het kernprogramma (2019 – 2022) en door uitvoering te geven aan de afspraken conform het samenwerkingsplan IJpleinveer, verandert mijn aanpak voor projecten.

Samenwerking bouw ik op en onderhoud ik. Het is niet vanzelfsprekend. Met een samenwerking kun je vertrouwen opbouwen en de uitdagingen en problemen die zich gaan voordoen samen oplossen, vanuit een gedeelde visie. De visie wil ik levend houden.

Ik heb geleerd om mijn oordeel uit te stellen en eerst te luisteren en issues van meerdere kanten te bekijken. Dwarsliggers kunnen mij ook behoeden voor fouten.

Wat me ook opvalt is dat als iemand in mijn allergie zit, ik me daar bewust van ben en kan onderzoeken, wat hij probeert bij te dragen. Het vergt doorzettingsvermogen van mij om "gezeur" van de ander te kunnen waarderen als een positieve bijdrage. Ik heb ervaren dat dit belangrijk kan zijn.

Ik heb geleerd en ervaren dat niet alle afspraken op papier kunnen staan en duidelijk zijn.

Mensen die positief zijn kunnen ook te weinig oog hebben voor details en problemen.

Ik merk dat het belangrijk is om doorlopend aannames te formuleren, helder te krijgen en te toetsen bij de ander. Is het waar, is het echt waar.

Nieuwe gesprekstechnieken (bijvoorbeeld vertragen) toepassen, hebben me geholpen om meer en preciezer te luisteren en minder zelf te vertellen. Ik heb meer lef om door te vragen zodat ik achtergronden van het verhaal hoor en begrijp wat de belangen van de ander zijn. Dit helpt om samen goede oplossingen te vinden. Ik leg ook mijn eigen belang op tafel.

Samenwerking anderen

In mijn eigen projecten besteed ik gericht aandacht en tijd aan de samenwerking, door de inhoud niet altijd op de voorgrond te zetten. Dit ontstaat al doordat ik met deze kwestie bezig ben. Het kost inspanning om de inhoud even op zij te zetten en met de ander na te denken hoe de samenwerking vorm kan of moet krijgen.

Voor al mijn projecten ga ik samen met de opdrachtnemer een samenwerkingsplan opstellen en ga ik de samenwerking onderhouden door het onderwerp samenwerking periodiek op de agenda te zetten. Door te werken vanuit gemeenschappelijke doelstellingen en door het levend houden van het samenwerkingsplan, verwacht ik dat mijn aanpak daadwerkelijk breder wordt en leidt tot succesvolle projecten. Met onze projecten zijn flinke bedragen gemoeid. Ik zie de projecten steeds meer als bedrijf waarbij in circa 3 jaar een omvangrijk bouwwerk wordt gerealiseerd. Het voelt dan voor mij noodzakelijk om een samenwerkingsplan te hebben hoe we met elkaar dit project/bedrijf 'runnen'.

Doordat ik het verhalenteam vertel over de samenwerking bij het project IJpleinveer draag ik ook bij aan het creëren van nieuw gedrag. Op 1 april 2022 is mijn verhaal op intranet gepubliceerd.

Als deelnemer in de werkgroep Iam PM (I Amsterdam Project Management) draag ik bij aan kennisontwikkeling voor projectmanagers.

Als lid van deze werkgroep ga ik een bijeenkomst organiseren over mijn aanbeveling.

Bijlage 1

Samenvatting Evaluatie vier Amsterdams projecten, april 2018, door Neerlandsdiep.

Rode Loper: herprofilering Rokin en Ferdinand Bolstraat

Vernieuwing Leidseplein: herprofilering maaiveld en verleggen van kabels en leidingen Leidsebrug,

De Entree: vernieuwing van de centrumzijde van Amsterdam Centraal

Klaprozenweg: reconstructie van de weg plus beweegbare brug

Algemeen

Evaluatie was gericht op optimaliseren van de samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer en het creëren hiervoor van noodzakelijke condities.

De samenwerking in de context van Amsterdamse projecten is een complex samenspel dat zich niet eenvoudig laat regelen.

Fundamentele verbetering van de onderlinge samenwerking vraagt om het doorbreken van patronen, dus ook om het waken voor de natuurlijke neiging om “nog betere contracten” op te stellen.

Contractvoorbereiding

- Voer los van opdrachten dialoog (6 a7 grootste) aannemers over hoe samen te werken in de Amsterdamse context.
- Vul intern opdrachtgeverschap in: welk type projectmanager/ contractmanager past bij dit contract. Welke relatie/samenwerking is nodig gezien de context van het project.

Aanbesteding / tenderfase en gunning

- Besteed aandacht aan waarom en de context van het project. Wie zijn de stakeholders, wat zijn de belangen, wat is cruciaal voor de opdrachtgever?
- Voor de dialoog over wat de markt nodig heeft c.q. helpt voor het maken van een goede aanbidding

Opstartfase en PSU

- Bouw vroegtijdig op de verschillende (escalatie) niveaus een goede relatie op tussen contactpersonen van opdrachtgever en opdrachtnemer. Zodanig dat als er zich problemen voordoen makkelijk contact gelegd kan worden, ook informeel.
- Zie toe op de kwaliteit van de PSU (veiligheid, open setting, diepgang, uitwisselen van interpretaties, belangen en verwachtingen).
- Bepaal als opdrachtgever en opdrachtnemer samen:
 - o Wat is de gezamenlijke opgaven van het project is “boven op” de opdracht.
 - o Welk soort relatie / samenwerking het meest deze opgave dient en dus het meest gewenst is.
 - o Wat er nodig is om zo n relatie / samenwerking te realiseren

Start uitvoering en vervolg

- Maak de afstand tussen mensen zo klein mogelijk:
 - o Mentaal: ontwikkel informele contacten en leer elkaar kennen
 - o Fysiek; werkplekken zo dicht mogelijk bij elkaar, als het even kan op één locatie
- Houd vinger aan de pols.
 - o Tussentijds evalueren: gaan we met elkaar om zoals de bedoeling is?
 - o Bespreek met elkaar regelmatig wat heikele kwesties zijn, die er op dat moment spelen bij de opdrachtgever en de opdrachtnemer.
 - o Houd PFU-s

- Organiseer naast het formele contact ook het informele contact (zoals BOT-overleggen).

Bijlage 2

Tabel: aanbevelingen uit evaluaties vergeleken met interventies VBPM

Interventie Value Based Project Management (VBPM)	Aanbeveling uit evaluatie 4 projecten
Baseer de aanpak van het project op de projectwaarden / verantwoordelijkheid en eigenaarschap	Creëer condities voor een goede voorbereiding, zorg voor een duidelijke visie op samenwerken, op verschillende niveaus en denk na over ieders rol. Visie op samenwerking hebben en plan uitvragen Onderzoek wat staat in het contract en wat is de betekenis, wat verwachten we hierbij van elkaar.
Richt de aandacht voortdurend op het hogere projectdoelen	Neem voldoende tijd voor een open dialoog over samenwerken, maar ook over echte belangen, projectdoelen en ambities. Ontwikkel gezamenlijk een sturingsfilosofie. Geef een toelichting op de ambitie. De bedoeling en scope van het contract bespreken en doorleven. Onderzoek wat de meerwaarde/belangrijk is voor dit project.
Ontwikkel een projectvisie en houd hem levend / gewenst toekomst beeld /kompas	Sta aan het begin van de relatie uitgebreid stil bij een gezamenlijke droom of bedoeling, dit heeft een positief effect op de samenwerking. Maak een projectvisie
Hanteer een ontwikkelbenadering met erkenning voor vaagheid/ wanneer is dit project succesvol?ontwikkel ideeën om het probleem op te lossen.	Doorgronden van de projectdoelstellingen. Wat is echt belangrijk? Bekijk het contract en de ambities en bespreek wat wel en niet gaat werken.
Werk op basis van vertrouwen / de bereidheid om je kwetsbaar op te stellen naar de ander, de ander kan dan handelen zonder dat je dat controleert. /verwachtingen helder maken	Veiligheid is een belangrijke conditie voor samenwerking. Stel je kwetsbaar op door te delen waar je wakker van ligt. Communiceer face tot face en niet via een systeem. Het gesprek over samenwerking moet op de agenda blijven staan, want gaat niet vanzelf. Vraag naar ieders persoonlijke drijfveren en ambities
Hanteer transformationeel leiderschap / wordt zichtbaar door interacties/ uitspreken van de visie/ onderlinge afhankelijkheid en uitdaging	Persoonlijke drijfveren van sleutelfiguren bij opdrachtgever en opdrachtnemer kunnen de samenwerking een positieve impuls geven. Durf te reageren door aanpassingen personeel en procesafspraken Regelmatig checken op het projectteam voldoet.
Bewerkstellig de voorwaarden voor zelforganisatie/ team heeft zichzelf georganiseerd / zwerm vogels / het beste in ieder naar boven halen	

Faciliteer creativiteit /laat flow ontstaan tussen vaardigheden en uitdaging / keuzevrijheid	Laat beide partijen een plan van aanpak samenwerking opstellen. Zorg dat de teams als type mens bij elkaar passen
Laat gebruikers van het begin af aan participeren / dan meeste effect op gebruikerstevredenheid/ deel de waarden	
Houd de dialoog met belanghebbenden gaande /maak een plan over hoe je omgaat met de omgeving/ dan identificeren, analyseren, visualiseren	Samen optrekken naar de omgeving lokt goede samenwerking uit.
Werk resultaatgericht waar het past/ kleinere delen zien als deelproject/ planvorming delegeren en terugkoppelen	