

Méér dan een moment-opname

In projecten is een goede samenwerking tussen contractpartners één van de doorslaggevende factoren voor succes. Daar zijn velen het wel over eens. Uiteraard blijven vakken en vakmanschap leidend, maar dat blijkt niet altijd voldoende om knelpunten, geschillen en belangentegenstellingen tijdens de uitvoering constructief en werkbaar te maken. In steeds meer projecten wordt 'een goede samenwerking' als een kritische succesfactor beschouwd en zie je dat dit aspect meegenomen wordt in de aanbesteding. De meest vergaande vorm daarbij is dat partners mede geselecteerd worden op hun samenwerkingsvaardigheden. Een assessment maakt deel uit van de selectieprocedure. De praktijk leert dat zo'n assessment meer is dan alleen een toets in de aanbesteding. Het versterkt ook de relatie in de loop van de verdere procedure. De opbrengst van het assessment is daardoor hoog in verhouding tot de kosten en de moeite.

SUCCESVOLLE PROJECTEN

Een succesvol project betekent vaak een bestuurlijk gedragen project dat binnen tijd, budget en naar tevredenheid van stakeholders en klanten wordt opgeleverd. Om succesvol te zijn wordt een project ingericht om een probleem op te lossen, conflicten te voorkomen en tegelijkertijd recht te doen aan belangen van betrokkenen. Voorbeelden hiervan zijn evenwichtige risicoverdelingen, haalbare doelen en escalatieregelingen. De nadruk ligt hier op het functioneel en procedureel oplossen en inrichten van mogelijke toekomstige ontwikkelingen, problemen en conflicten. Waar

minder aandacht voor is, is dat problemen en conflicten tijdens de uitvoering ook een beroep doen op samenwerkingsvaardigheden. Dan gaat het om het vermogen anderen te begrijpen en zich te verdiepen in andermans standpunten en afwegingen. Het vermogen op een goede manier in gesprek te raken en blijven ondanks weerstand. Het vermogen om te verbinden en de relatie te onderhouden ook als er spanningen optreden. Deze kwaliteiten, sociale en emotionele vaardigheden, kunnen doorslaggevend zijn voor projectsucces.



Een goede
samenwerking
vergt interactie
en kost tijd

**Elske
Schrijvers**

Adviseur

Expertise

Aanbesteden en
Contracteren /
Publiek-Private
Samenwerking

Markt

Mobiliteit en
Infrastructuur /
Water /
Binnenstedelijke
ontwikkelingen

Contact

ecs@tg.nl
033 - 467 76 90

ASSESSMENTS ALS INSTRUMENT IN DE AANBESTEDING

Genoemde kwaliteiten kunnen met een samenwerkingsassessment worden getoetst en als onderdeel van het selectieproces worden ingezet. Soms is de uitkomst zelfs bepalend om in een selectieprocedure door te gaan naar de volgende ronde. Dat vraagt gepaste aandacht voor de borging van de aanbestedingsbeginselen van proportionaliteit, objectiviteit en transparantie. Zeker omdat het gaat over een nogal subjectief criterium als 'samenwerkingsvaardigheden'.

PROJECT DOEN: NIJKERKERBRUG

Een mooi voorbeeld van het gebruik van een samenwerkingsassessment in een selectieprocedure is het project DOEN, renovatie Nijkerkerbrug. Hiermee wil Rijkswaterstaat een goede samenwerking met de markt, zonder verspilling van tijd en geld door juridificering en overbodige regels. Voor dit project is een samenwerkingsassessment ingezet als onderdeel van de selectie van marktpartijen. Koen van der Kroon (projectteamlid DOEN, Nijkerkerbrug): "Op basis van een samenwerkingsassessment is getrechterd van vijf naar drie gegadigden. Deze aanpak was voor Rijkswaterstaat erg spannend. Dankzij een zeer sterke steun vanuit de achterliggende organisatie en het vertrouwen in dit instrument, zijn we tot de partijen gekomen waarmee wij voor dit project het beste konden samenwerken. Maar zonder het vertrouwen en het lef van de marktpartijen was dit natuurlijk ook nooit gelukt."

ÉCHT DE BESTE

Het samenwerkingsassessment is in opdracht van Rijkswaterstaat opgezet en uitgevoerd door assessoren van Twynstra Gudde en Latere

Organisatieadvies. Van der Kroon: "Het was voor ons zonneklaar dat deze assessments onderscheidend waren, ook al was de uitslag op dat moment nog onduidelijk. Het gaat erom dat we écht voor de beste samenwerking kiezen en niet bijvoorbeeld voor de gezelligste of de snelste. De onafhankelijke begeleiding en onafhankelijke beoordeling zijn daar bepalend in geweest."

SPIEGEL EN VERGROOTGLAS

Eva van Burik (junior contractmanager bij Van Hattum en Blankevoort, een VolkerWessels-onderneming en één van de deelnemende partijen): "Het assessment werkt als een spiegel en vergrootglas in één. Het legt bloot waar je op gericht bent: op jezelf of juist op de ander. De wijze waarop je reageert - fel of juist te rustig - heeft direct invloed op de sfeer, het verloop van het proces en het resultaat van de opdracht. Het assessment vraagt alle deelnemers open en bloot de belangen op tafel te leggen. En ja, je leert het meeste van je fouten. Durf in die spiegel te kijken en vergeet niet te genieten, dan valt er alleen maar te winnen."

MEER DAN EEN MOMENTOPNAME

Een assessment is meer dan alleen een momentopname tijdens de aanbesteding. Juist door het assessment zijn de partijen zich meer bewust wat het belang van goede samenwerking is en waardoor samenwerking wordt bevorderd of verstoord. Elske Schrijvers (senior adviseur bij Twynstra Gudde Contracteren en Risicomanagement): "Door het expliciet beoordelen van samenwerking in een aanbesteding zien we dat er meer aandacht is voor samenwerking bij de realisatie van projecten. Het assessment geeft inzicht in en maakt je bewust van die vaardigheden waar het om gaat bij een goede samenwerking. Je ervaart

en beleeft de samenwerking op dat moment. Die inzichten en ervaringen zijn waardevol bij volgende projecten." Goed samenwerken kan geen problemen of conflicten voorkomen. Daarvoor zijn complexe projecten te veranderlijk. Teams waarin de samenwerking goed is, zijn wel veerkrachtig zodat men samen uit conflictueuze situaties kan komen met behoud van de relatie. Schrijvers: "Een samenwerkingsassessment vergroot precies die veerkracht." ■

**"Durf in die spiegel te
kijken en vergeet niet
te genieten, dan valt er
alleen maar te winnen."**

