

## Notitie

Aan	HWBP
Van	STIPT
Ons kenmerk	6385240632913532091224
Datum	26 november 2024
Onderwerp	Samenwerken in tweefasen aanpak

**Zo'n vijftien contractmanagers, projectleiders en adviseurs van verschillende waterschappen kwamen eind november bijeen op het kantoor van TwynstraGudde voor de masterclass 'Samenwerken in de tweefasen aanpak'. Een interactieve bijeenkomst waarin kennis en ervaringen met elkaar werden gedeeld. Een verslag.**

De tweefasen aanpak onderscheidt zich van meer reguliere contractvormen, door een proces waarin opdrachtgever en opdrachtnemer eerst samen het ontwerp (af)maken en risico's reduceren (fase 1) waarna, na opdracht daartoe, diezelfde opdrachtnemer de realisatie ter hand neemt (fase 2). Waar bij een regulier proces na voorbereiding en ontwerp de aanbesteding plaatsvindt en een vaste prijs wordt afgesproken voor de realisatiefase, trekken opdrachtgever en opdrachtnemer in fase 1 samen op om meer zekerheid te krijgen over maakbaarheid en haalbaarheid van het project, om daarna een prijs overeen te komen.

### Duidelijke afspraken

In de bouw- en infrasector worden regelmatig verschillende vormen van tweefasen-contracten toegepast, waartoe ook bouwteams worden gerekend. Tegelijkertijd ervaren betrokken projectmedewerkers dat samenwerking in fase 1 al in een vroeg stadium vraagt om duidelijke afspraken, voorwaarden en een duidelijke verdeling van taken en rollen tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Vragen als: welke verantwoordelijkheid krijgt de opdrachtnemer in fase 1? Werkt en denkt de opdrachtnemer mee met het ontwerp van de opdrachtgever? Of wordt de opdrachtnemer verantwoordelijk voor het ontwerp en de keuzes die daarin gemaakt zijn? Welke verantwoordelijkheid krijgt de opdrachtnemer in de uitvoeringsfase (UAV of UAV-gc)? Wordt er gewerkt met een geïntegreerd team of een gespiegeld team en hoe wordt de samenwerking georganiseerd? Het zijn maar enkele voorbeelden van overwegingen die al in de voorbereiding moeten worden gemaakt.

### Inzoomen op drie momenten

In de masterclass wordt ingezoomd op drie momenten: de voorbereidende fase, de ontwerpfase (fase 1) en de overgangsfase richting de uitvoering in fase 2. Telkens gaan groepjes aan het werk om met verschillende werkvormen het gesprek aan te gaan en ervaringen uit te wisselen. In het gezelschap blijken project- en programmamedewerkers te zitten die al de nodige ervaring hebben, maar ook mensen die vooral nieuwsgierig zijn. Trainers Elske Schrijvers en Jeroen Moonen van TwynstraGudde vatten vooraf samen wat de kern is van tweefasen-contracten en waarom en wanneer een tweefasen aanpak nuttig is.



## *'Projecten worden complexer en inhoudelijk riskanter'*

### **Voortgang maken ondanks onzekerheden**

'Projecten worden complexer, moeilijker te overzien en dus inhoudelijk riskanter. Contractsscopes worden groter, vaak ontbreken object- en areaalgegevens, of historische ontwerpgegevens. Daarnaast wordt ook de projectomgeving complexer. Minder greenfield situaties, mondige en activistische burgers en voortdurend veranderende milieueisen en wet- en regelgeving. En dan zijn er nog de technologische ontwikkelingen die het specificeren van eisen steeds moeilijker maken voor de opdrachtgever. Een vaste prijs voor de uitvoering bij aanvang lijkt een schijnzekerheid en het doen van aannames in het contract is lang niet altijd een goede oplossing. Dit alles opgeteld vraagt om een intensieve samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Een tweefasen aanpak zorgt ervoor dat juiste expertises worden ingezet en voortgang wordt geboekt ondanks deze onzekerheden.'

### **Balans tussen verantwoordelijkheid en vrijheid**

In de voorbereiding van een tweefasen aanpak ligt de bal bij de opdrachtgever. Die bepaalt in deze fase al best veel. Niet alleen de essentie van het 'wat', maar ook in meer of mindere mate het 'hoe'. En in belangrijke mate de taak- en risicoverdeling. Daarin verschilt de tweefasen aanpak niet van reguliere projecten. Wel anders is dat de opdrachtgever in de voorbereiding ook al moet nadenken over het 'waarom' van fase 1, wat daarin moet gebeuren en hoe de wijze van samenwerking wordt georganiseerd. In welke mate wil je als opdrachtgever sturend of richtinggevend zijn voor de opdrachtnemer of wil je deze juist meer vrij laten. Een gedeelde conclusie in de groep is, dat als veel verantwoordelijkheid en expertise gevraagd wordt van de opdrachtnemer, het minder effectief is om het 'hoe' (inrichting en organisatie) helemaal voor te schrijven. Enige vrijheid is dan wel op zijn plek voor de opdrachtnemer om zijn werk op zijn manier en via de eigen bedrijfsprocessen te organiseren. Dit werk je samen uit bij de start van fase 1.

### **Vooraf de financiële kant**

Uit de gesprekken blijkt dat het meest besproken onderwerp in de voorbereiding de vraag is 'hoe tot een marktconforme prijs voor de uitvoering te komen met alle zorgen die daarbij spelen?' Het is nodig en helpend als opdrachtgevers hiervoor in de voorbereidende fase duidelijke voorwaarden op papier zetten, bijvoorbeeld over het werken met een open boek en het laten doorrekenen van de geoffreerde prijzen door een externe, onafhankelijke kostendeskundige. Over andere thema's of onderwerpen, zoals geïntegreerde teams of niet, overlegstructuren, verwachtingen, sturingsmechanismen en beheersing, kwaliteitsborging, gebruik van tooling of systemen etc. is blijkbaar minder discussie. Ook over de interactie, het gewenste samenwerkingsgedrag, omgangsvormen en bejegening wordt minder expliciet gemaakt en gedeeld met de opdrachtnemer. Een enkel project heeft nog wel samenwerkingsprincipes geformuleerd. Maar wat dat concreet betekent voor gedrag en hoe daar naar te handelen tijdens fase 1 wordt minder scherp.

De voorbereidende fase is misschien wel de meest lastige fase. Het vraagt veel denkwerk, keuzes en besluiten zonder dat je precies weet hoe het gaat lopen en met welke partij je de volgende fase ingaat. Maar rond je deze fase goed doordacht af, dan leidt dat ertoe dat je – na aanbesteding - goed beslagen fase 1 ingaat. Je weet wat je wilt en hoe je samen wilt werken. En ook de aannemer weet wat er van hem wordt verwacht. Uiteraard is de 'proof of the pudding in the eating', want samenwerken vraagt meer dan alleen goed voorbereiden.

### **Geen verrassing**

In fase 1 gaat het erom dat uitgangspunten uit de voorbereidende fase worden geëffectueerd. De werkprocessen en samenwerking zouden zo ingericht moeten zijn dat het eindpunt van fase 1 geen verrassing is wat betreft planning, kosten, kwaliteit en risicoprofiel. In de groepjes kiezen de deelnemers uit een enorme stapel een foto die zij bij deze fase vinden passen. Er zijn foto's die volgens de deelnemers staan voor de stip aan de horizon, er zijn foto's die worden geassocieerd met orde in de chaos en die staan voor de juiste richting. En zo is het ook. In deze fase krijgen de samenwerking en de werk- en rolverdeling gestalte.



### **Gemeenschappelijk belang**

Helder is dat de fase 1 veel vraagt van de samenwerking en van projectmanagementvaardigheden. Zo werd bijvoorbeeld genoemd dat als de stip aan de horizon of de rol en taakverdeling niet met elkaar doorleefd zijn, dit tot passiviteit leidt. 'We zaten op elkaar te wachten.' En dat het nog wel eens voorkomt dat door de opdrachtgever gemaakte keuzes in de voorbereiding telkens ter discussie worden gesteld. Er wederom inhoudelijk op ingaan kan een oplossing zijn, maar dan is het wachten tot de discussie weer oppopt. Effectiever is het patroon in de samenwerking dan te bespreken. Gelukkig vinden opdrachtgever en opdrachtnemer elkaar in het gemeenschappelijke belang: ze willen allebei naar de uitvoeringsfase. Daar gaat een stimulerende werking van uit. De snelheid en het proces om bij dat besluit tot uitvoering te komen varieert wel tussen partijen. Hier ligt een uitdaging om verwachtingen daarover aan de voorkant al scherper te hebben.

*'Begin met het einddoel voor ogen, maar timmer de weg daarnaartoe niet dicht'*

### **Moment van herbezinning**

De overgang naar die uitvoeringsfase is een interessante. Het ontwerp wordt gedetailleerd en het plan van aanpak voor de uitvoering komt tot stand. Veel valt op zijn plek: risico's, begroting, tijd, planning. Iedereen werkt naar dat beslismoment toe. En tegelijkertijd moet er (strategisch) vooruit worden gekeken naar de uitvoeringsfase. En dat vraagt om een moment van herbezinning. Want we zijn goed bezig met elkaar, maar de verhoudingen gaan veranderen. Immers, de opdrachtnemer komt nu scherper in beeld en krijgt een grotere rol en verantwoordelijkheid. En dus is de vraag: wat blijf je als opdrachtgever zelf doen in de uitvoeringsfase, hoe ben je betrokken? Wie en wat neem je mee naar fase 2? 'De rol stuurt je gedrag.' En omdat de rollen en verhoudingen veranderen, vraagt dat ook wat anders van gedrag. Dit is het moment om eerlijk in de spiegel te kijken en je af te vragen of de rol in de realisatiefase ook nog past bij jou. Teams zullen veranderen, de samenwerking ook. Het effect ervan is dat je op het ene moment in de waan van de dag druk bezig bent om de mijlpaal te halen en op het andere moment naar voren moet kijken. Zeker als er sprake is van een grote verandering, zoals van een geïntegreerd team naar een gespiegeld team, kunnen projectmedewerkers veel complexiteit ervaren.

### **Onderhandelingen**

Deze fase kenmerkt zich ook door onderhandelingen tussen opdrachtgever en opdrachtnemer, waarin het werk even stil ligt. Hier ligt een nadrukkelijke rol voor de contractmanager in combinatie met projectbeheersing en projectmanagement. Goed om te beseffen is dat deze onderhandelingen effect hebben op de 'werkvoorraad' van de omgevingsmanager en de technisch manager. En hoe langer deze fase duurt, hoe groter de kans is dat de energie weglekt; momentum gaat verloren. In de groep wordt gezegd: 'Het helpt als je iedereen hierbij betreft en erover mee laat praten. Maak een feestelijk moment van de overgang. Je hebt immers een intensief voortraject achter de rug.' En iemand anders zegt: 'Als deze fase te lang duurt, gaat het zich in de coulissen afspelen. Mensen gaan dan andere dingen doen.'

*'De overgangsfase vraagt veel van projectmedewerkers'*

### **Bewustwording**

Aan het eind van de middag, als de wintertijd al zorgt voor donkerte over Amersfoort, vragen de trainers de deelnemers wat ze meenemen uit deze interactieve masterclass. De antwoorden zijn divers, maar komen grotendeels terug op het bewust zijn van de te maken keuzes en de consequenties daarvan. 'Begin met het einddoel voor ogen en timmer de weg daarnaartoe niet dicht', wordt gezegd. Maar ook: 'Doe niet wat iedereen al doet, er zijn veel haken en ogen, dus kies bewust' en 'Bedenk goed op welk moment je de opdrachtnemer wil laten aansluiten (al vroeg of kan het ook later).' Of: 'Ik heb handvatten gehoord om de opdrachtnemer de juiste prikkels te geven in fase 1.' En tot slot zegt iemand die nog niet veel ervaring had met de tweefasen aanpak. 'Ik heb veel informatie gekregen en kan nu makkelijker het gesprek aangaan met mensen uit het vak.'