GERECHTSGEBOUW

BREDA

**Pim Verheijen, ondersteund door Denise van Marwijk,
in gesprek met Toine van Liebergen, Jan Mutsaers,
Ab de Wit, Daniel Innemee en Harold Willems**

Zoveel bestuurders, zoveel gebruikers, zoveel uitvoerders en zoveel belanghebbende regisseurs

Hoe en waarop vindt men elkaar?

‘Drie organisaties voortaan onder één dak en toch ‘gescheiden’. Iedere organisatie zal voor bezoekers afzonderlijk herkenbaar zijn. Om de onafhankelijkheid te waarborgen zijn ook de kantoorruimtes van de drie organisaties gescheiden van elkaar ingericht’ *(Projectarchief)*

Zet een gerechtsgebouw neer waarin drie partijen: Arrondissementsparket, Raad voor de Kinderbescherming en Rechtbank, met elkaar samenwerken en wat een krachtige impuls heeft op de ontwikkeling van de spoorzone in Breda. Dat was de opdracht.

Veel belangen, veel eisen en verlangens: bouwen aan een markant gebouw en aan een nieuwe ‘werksamenleving’. Hoe kregen ze dat voor elkaar in een context van nieuwe contractvormen, historische werkrelaties en veeleisende partijen?

Pim Verheijen, ondersteund door Denise van Marwijk, in gesprek met Toine van Liebergen *Projectdirecteur InBalans*, Jan Mutsaers en Ab de Wit *Procesmanagers Rijksvastgoedbedrijf*, Daniel Innemee *Projectmanager RVB* en Harold Willems *Rechtbank Zeeland -West-Brabant* over hoe zij hun weg vonden om alle partijen te binden aan de realisatie van hun opgave: Een nieuw gerechtsgebouw in Breda!

HOE IS DE VERFIJNDE OPGAVE TOT STAND GEKOMEN EN WAT IS ZO SPECIAAL DAARAAN?

Elke betrokken partij bij dit project bracht een andere historische achtergrond en eigen dynamiek mee. Daarbij had iedereen ook zo zijn rol en perspectief om vast te stellen wat belangrijk was in de realisatie van de opgave. Dat de opdrachtgever en gebruiker niet één organisatie was, maar drie verschillende organisaties die moesten gaan samenwonen, maakte het bij deze opgave nog eens extra complex.

Harold *Rechtbank*: ‘het Rijksvastgoedbedrijf kreeg te maken met veel spelers: de rechtbank Zeeland West-Brabant, de raad voor de rechtspraak, het Openbaar Ministerie Zeeland-West-Brabant, het landelijke OM en de Raad voor de Kinderbescherming. Daarbij gold dat de Raad van de Kinderbescherming tijdens het proces ging reorganiseren en dat ten tijde van de verhuizing er geen lokaal aanspreekpunt meer was. Voor ons bestuurders die gingen samenwonen in 1 pand, was dit dus ook echt een complex speelbord’.

Ab, Daniel, Jan *Rijksvastgoedbedrijf*: ‘Het bepalende uitgangspunt voor ons was: de wereld van morgen is anders dan de wereld van nu. Door dit te realiseren en te accepteren blijf je met elkaar in gesprek. Voor de toekomstige gebruikers van het pand gaf dit soms een ongemakkelijk gevoel: hoe konden ze er op vertrouwen dat alles goedkomt? Dat het past bij de bedrijfsprocessen, dat er geen zaken worden vergeten? De belangrijkste vraag hierbij is: hoe zaken scherp te houden zonder alles vooraf dicht te (kunnen) timmeren. Dat was een van de kerndiscussies met de verschillende aanbieders tijdens de dialoogfase. Uiteindelijk draait het allemaal om de samenwerking tussen mensen: het zoeken naar een balans tussen de formele aanbesteding en het informele, de wijze hoe mensen daarvan een vertaling maken’.

Ab: ‘In de aanbestedingsfase waren we in dialoog met drie gegadigden. Drie verschillende teams met drie verschillende manieren van aanpak. We wilden tijdens de aanbesteding maximaal de dialoog voeren. Alle vragen konden gesteld worden. Ook als we zelf het antwoord er niet op wisten. Je geeft daarmee partijen de gelegenheid om op vlieghoogte te komen. Immers wij waren al jaren bezig met deze opdracht’.

Jan: ‘Op de vraag ‘hoe zie je de samenwerking?’ kregen we niet altijd een antwoord. Natuurlijk is dit ongelooflijk ingewikkeld te schetsen over een periode van 30 jaar. Zelf hadden we van tevoren ook geen beeld hoe de samenwerking eruit zou moeten zien, maar we vonden het wel belangrijk om hier een gemeenschappelijk beeld over te vormen’. Ook de vraag *‘hoe wil je afgerekend worden op samenwerking?’* bleek lastig te beantwoorden. En daarbij ging het niet over geld maar over elkaar aanspreken, over onderlinge communicatie. Toch vonden wij het belangrijk om hierover met elke gegadigde samen beelden te vormen. Het valt of staat tenslotte met mensen en onderlinge samenwerking en communicatie. Je kunt alles op papier zetten, maar het gaat om de invulling die mensen hier met elkaar aan geven. ‘InBalans *Consortium van Macquarie, Volker Wessels en Facilicom red.* kwam niet voor niets heel erg naar boven drijven. Voor hen was het aangaan van de 30-jarige relatie de basis. Ook hechtten ze grote waarde aan gebruikersinbreng. Dat vonden wij heel waardevol’.

Toine *Consortium InBalans*: ‘In de aanbestedingsfase heb ik gepleit voor een geïntegreerde aanpak met een integrale DBFMO-organisatie. Eerst moest ik mijn eigen directeuren van het voordeel hiervan overtuigen. Dit heeft behoorlijk wat tijd en energie gekost. Ondanks dat we elke keer weer een stap vooruitgingen en we in de volgende sessie weer een stapje achteruit, bleef ik er heilig in geloven. Het geloof in deze integrale benadering, in combinatie met een lange adem, is de sleutel geweest om het voor elkaar te krijgen. We kozen er nadrukkelijk voor om te kijken naar de resultaten voor de lange termijn in plaats van naar de korte termijn. Daarbij zijn er altijd twee smaken: aan de voorkant besparen met als resultaat aan de achterkant meer kosten, of: investeren aan de voorkant zodat we tijdens de exploitatie minder issues en daarmee minder kosten zouden hebben. We kozen voor het laatste. In de beginfase hebben we dus veel tijd en aandacht gestoken om de juiste vorm te kiezen. Door deze heldere strategie konden we in ons team ook consequent op deze keuze blijven sturen. Dat was ook nodig, want het terugvallen op de andere manier van werken (vooral gericht op het korte termijnsucces), ligt op de loer. We moesten echt leren anders te kijken naar projecten. En dat is gelukt! Nu is de uitspraak: *‘We moeten het zo doen zoals in Breda’.*

Binnen de overheid heerste de gedachte: ‘Alles door de markt laten doen tot en met DBFMO’. Dit is echter niet altijd makkelijk uitvoerbaar. Veel opdrachtnemers bestaan uit verschillende BV’s. Deze BV’s hebben eigen bedrijfsbelangen en moeten zelfstandig omzet en marge genereren. Op samenwerking worden ze juist niet afgerekend. Bij het consortium voor Breda kozen we ervoor om het totale belang juist wel groter dan het individuele belang te laten zijn. Een spannende en nieuwe constructie, maar we wilden aantonen dat het zo kan werken. Een uitdaging, want de bouwwereld werkt al 100 jaar als individuele BV’s met eigen belangen. En nu moesten we ineens geïntegreerd gaan werken. Dat vraagt veel van de mensen en de manier van werken. Er zijn dan vernieuwers, innovators, vooruitlopers en vaandeldragers nodig, zowel op de werkvloer als op directieniveau’.

Harold: ‘Al twaalf jaar spraken we over een nieuw pand. Aanvankelijk zag ik vooral financiële risico’s. Toen duidelijk was dat het pand er toch ging komen en wij de financiële risico’s hadden afgedekt heb ik de knop omgezet en gezegd: ‘Er komt een nieuw pand, we gaan indikken en we krijgen drie gebruikersgroepen in 1 pand en we gaan er samen wat moois van maken’.
We besloten dit actief uit te gaan dragen. Onze boodschap was: ‘We gaan naar een nieuw pand en vaste werkplekken zijn er niet meer. dit nieuwe pand komt er!’ Als bestuurders hebben we een voorbeeldrol dus vanzelfsprekend kozen we er zelf ook voor om samen op 1 kamer te gaan zitten. Dat was uniek in rechtspraakland. Uiteraard waren er eisen en wensen aan het nieuwe gebouw. Zo is het logisch dat er concentratie ruimtes nodig zijn en dat er wensen zijn over de inrichting van de zittingszalen. We moesten en wilden iedereen faciliteren in de nieuwe huisvesting: bodes, juridisch medewerkers, rechters etc. InBalans sprong in het gunningsproces er duidelijk uit met hun visie op samenwerking en gebruikersinbreng. En dat was belangrijk gezien alle perspectieven en verlangens. Los van de wensen van de eigen interne organisaties, waren er nog de landelijke eisen en verlangens. Denk hierbij aan de Raad voor de Rechtspraak, het landelijk OM en de Landelijke Raad voor de Kinderbescherming. Het is dan balanceren tussen enerzijds eigen kernwaarden als transparant, toegankelijk, tevreden medewerkers, officieren van justitie en andere professionals en anderzijds eisen als niet al te duur en de keuze voor bescheidenheid’.

Toine: ‘Na gunning was het voor ons essentieel dat we de gebruikers onderdeel maakten van het overdenkingsproces. Zo organiseerden we roadshows om in gesprek te gaan over wat er ging gebeuren en hoe dat zou gaan. Ik geloof sterk in verwachtingsmanagement. Het hielp in het proces van beleving. Immers mensen komen in een nieuw gebouw en zijn hun eigen plek kwijt. Dit was niet iets waar wij als consortium verantwoordelijk voor waren, maar we kregen er wel mee te maken. Dan kun je er maar beter een actieve rol in pakken’.

ANGST BEHEERSEN – WAT HEBBEN JULLIE HIERVOOR GEDAAN?

Ten eerste: Vaandeldragers/ stimulatoren bij de gebruikers
Allen: ‘We kregen met veel stakeholders te maken: zowel lokaal als landelijk. Stakeholders met verschillende belangen, die soms echt tegenstrijdig zijn. Denk bijvoorbeeld aan de wens voor twee ingangen en één veiligheidscontrole. Bij de gebruikers heb je dan iemand nodig die zaken vlot kan trekken en ervoor zorgt dat de voortgang van het project niet in gevaar komt.
Een ‘believer’ die affiniteit heeft met het bouwproces, draagvlak heeft bij alle partijen en daardoor dingen voor elkaar krijgt. In dit bouwproject was dit Huib, een van de (oud)rechters en oud bestuurder van de rechtbank. Hij vond het bouwproces leuk en bleef gedurende het traject heel consequent juist ook bij zijn eigen achterban de afspraken uitdragen. Dat is een enorme steun geweest.

Zonder commitment van de gebruiker slaagt geen enkel project. We kozen er daarom voor om met elkaar een intensieve relatie aan te gaan. Vragen als: hoe ziet het proces van bijvoorbeeld het OM eruit, kwamen op tafel. Het heeft zo’n meerwaarde om met iemand om tafel te zitten die dat proces haarfijn kan uitleggen, zodat het goed op papier komt’.

Harold: ‘In eerste instantie dacht ik alleen maar in financiële risico’s. Maar dan komt het besef: we kunnen niet meer terug, we moeten er iets moois van maken. Met elkaar. Toen hebben we

Uitstapje 1

Gerechtsgebouw als markant icoon voor de ontwikkeling van het nieuwe Havenkwartier

In 2016 heeft de Gemeente Breda het gebiedsperspectief Havenkwartier vastgesteld voor transformatie van het industrieterrein aan de rivier de Mark. Het Gerechtsgebouw speelt hier een belangrijke rol als zeer markant oriëntatiepunt en versneller voor het aantrekken van nieuwe initiatieven en investeringen om Breda op de (inter)nationale kaart te zetten. Het gebied dat aan de andere kant van het centrum ligt, ondergaat mede door het Gerechtsgebouw een grote metamorfose.
De wens om hier te wonen en te ondernemen heeft sindsdien een grote impuls gekregen.

‘ZONDER COMMITMENT VAN DE GEBRUIKER SLAAGT GEEN ENKEL PROJECT’

Uitstapje 2

Project Start Up en Project Follow Up-momenten

Net voor de belangrijkste overdracht -, en fasemomenten organiseerden opdrachtgever, gebruikers en opdrachtnemer(s) een aantal gezamenlijke informele, projectteam-bijeenkomsten.
Zo zijn er vier bijeenkomsten ontworpen, georganiseerd en uitgevoerd in de periode 2015-2019. Gemiddeld waren hier 40 personen bij betrokken.
Doel ervan was ‘sterker in elkaars schoenen te stappen’ en het gezamenlijk richting geven aan bestaande zorgpunten.

de persoonlijke relatie gezocht. Bij strubbelingen is immers persoonlijk commitment en de opgebouwde relatie bepalend'.

Toine: 'Van het begin af aan hebben we de gebruiker meegenomen in de kosten van het project. Ook daarbij gaat het over vertrouwen en openheid. En elke fase wordt dat wat concreter. De kosten moesten daarbij wel binnen de bandbreedte blijven. En soms stuit je op nieuwe uitdagingen. Zo waren we *InBalans red.* tijdens de aanbesteding volop bezig en bleken we af te wijken van het stedenbouwkundig plan om een kwalitatief betere aanbieding te kunnen doen. Bewust hebben we contact gezocht om te spiegelen. Want het was een serieus issue waardoor we mogelijk met de aanbesteding moesten stoppen. Op vrij korte termijn hadden we een gesprek met alle spelers: het RVB, de gebruikers, de architect en de rijksbouwmeester. Dat was heel prettig. Het was op zijn kantje of we door konden. In dat gesprek kregen we het gevoel: 'We moeten doorgaan'. We hebben toegezegd dat we nog explicieter zouden onderbouwen, waarom we de dingen deden zoals we ze deden. Het gesprek was heel open en transparant. En dat was een bewuste keuze. Telkens weer kozen we voor openheid en transparantie'.

Ten tweede was een leidraad: onze project narratief

Allen: 'Om succesvol te kunnen zijn, waren we beslist afhankelijk van elkaar. We hadden elkaar nodig. En we hadden ook nog drie gebruikersorganisaties met eigen werelden. Belangrijk is dan om eenzelfde niveau van omgang met elkaar na te streven. Hoe zorg je voor een gemeenschappelijke taal? Naast het koffiedrinken met de verschillende bestuurders, zochten we elkaar op, toonden we begrip en luisterden we naar elkaar. We moesten dus echt een relatie met elkaar opbouwen en met de organisaties om ons heen. Zodat je als het nodig is de burgemeester kunt laten bellen met de minister'.

Daniël: 'We hebben veel aandacht besteed aan het opstellen van een project narratief. En het mooie was dat mensen vanuit hun eigen rol het narratief meenamen naar gesprekken. Hierdoor bleef ons hoger doel onderwerp van gesprek. Wat willen we hier met elkaar neerzetten en uitstralen, was het uitgangspunt, in plaats van het hoe. Het narratief werd ook actief uitgedragen naar stakeholders zoals de verschillende (interne) organisaties en de gemeente Breda. Zo werd er een eenduidig beeld en een gemeenschappelijk vertrekpunt geschetst, waarop we steeds verder konden door ontwikkelen. Het bleef hierdoor een gemeenschappelijk beeld en verhaal dat door alle betrokkenen werd uitgedragen. Het staat en valt met mensen die bewust kiezen voor gemeenschappelijkheid. Dus als het moeilijker werd, pakten we terug op de gezamenlijke ambitie. Het narratief was prima bruikbaar op bestuurlijk niveau. Leerpunt echter was de abstractie van het document: op uitvoerend niveau was deze hierdoor minder bruikbaar. En daarbij zou een project narratief eigenlijk wel in elke fase opnieuw tegen het licht moet worden gehouden en eventueel moeten worden bijgesteld'.

Ab: 'Het was pijnlijk dat we in het begin van de exploitatiefase elkaar leken aan te vallen op kleine puntjes. Het grote verhaal leek verdwenen. Dat toont achteraf nog eens extra het belang van het levend houden van de narratief. Mooi om achteraf te kunnen zien wat voor effect het narratief heeft gehad. Ook voor de gemeente Breda voor wie het nieuwe gerechtsgebouw een sleutelproject was in de ontwikkeling van de Spoorzone. In een latere fase kwam de gemeente heel enthousiast met een boekje: binnen 10 jaar willen we dit wel bereiken'. *(Uitstapje 1)*

Thema's die onder andere werden besproken waren: omgaan met irritaties bij wijzigingen, de komst van nieuwe collega's – historie van samenwerking vasthouden en op voortbouwen, IT systemen, governance, monitoring en de DBFMO wijze van werken.
Dit gebeurde op luchtige wijze en met gebruik van verschillende werkvormen zoals 'zucht & werkgeluk', 'onze identiteit', 'kruip in de huid van..', zorgpunten, prototyping, if then. De begeleiding was in handen van Tornak- Cohezy.

Uitstapje 3

Spiegelaars en proces-begeleiders

VU Amsterdam/ EUR Rotterdam: professor Marcel Veenswijk: 'Ik vind het krachtig dat het projectteam 'het ongemak' in dit project heeft toegelaten.

Ten derde: veel aandacht voor elke nieuwe fase, nieuwe werksetting

Allen: 'Het is belangrijk een aantal stabiele factoren in het project te houden. Voor de overdracht tussen fasen en mensen moet er veel tijd en aandacht zijn. Zo organiseerden we bij elke faseovergang een PFU (project-follow up bijeenkomst) of samenwerkings-bijeenkomsten, als de samenwerking wat scheurtjes vertoonde. We hebben er meerdere georganiseerd die altijd gezamenlijk werden ontworpen en werden begeleid door een extern procesbegeleider (zie uitstapje 2). Dit werkte zeer goed. Achteraf gezien hadden we dit ook moeten doen in de aanloop naar de beschikbaarheid en de ingebruikneming van het gebouw'.

Harold: 'Hier hebben we duidelijk een leerpunt. Tot aan het moment van het aanbreken van de exploitatiefase organiseerden we regelmatig deze PFU-bijeenkomsten. Deze bijeenkomsten waren de basis voor vertrouwen en het versterken van de relatie, zonder dat er besluiten genomen moesten worden. Het organiseren van zulke bijeenkomsten hebben we niet gedaan voor de uitvoerende medewerkers waardoor er spanningen ontstonden tussen bodes, beveiligers of front officemedewerkers en managementassistentes. We hadden ook hier meer aandacht moeten besteden aan samenwerken, en een relatie met elkaar opbouwen. Dat hebben we gelukkig snel recht kunnen trekken, maar het was mooier geweest als we dat vooraf hadden kunnen organiseren, dan hadden er achteraf minder brandjes geblust hoeven te worden.In een project als Breda heb je echt te maken met faseovergangen. Dit vraagt een andere inzet van mensen, een andere overlegstructuur, het inrichten van expertmeetings, het uit elkaar rafelen van structuren en het opnieuw inrichten van het escalatiemodel'.

Jan: 'Als mensen er samen niet meer uitkwamen, dan was er een andere 'beslissingstafel'. Dit heeft ervoor gezorgd dat iedereen zijn werk kon blijven doen. Maar het was zeker even schuren in de overgang fases. Schuren mag en moet, er is gelukkig altijd de mogelijkheid van escalatie. Maar vooral in gesprek blijven met elkaar, stond voorop. Mensen kregen steeds meer energie en betrokkenheid. Dit zorgde ervoor dat de juiste mensen in de juiste vergadering zaten. En gelukkig hadden we altijd onze afblaasmomentjes met koffie: informele momenten waar we onze zorgen deelden met elkaar. We zijn ons blijven realiseren dat we ook aan de relatie moeten werken en elkaar ook informeel treffen- trilateraal – op alle verschillende niveaus. Dit hebben we mede door de PFU-bijeenkomsten goed gedaan!

Harold: 'De datum van oplevering en ingebruikname werd geprikt. De druk werd groot en iedereen richt zijn vizier opnieuw. De bouwers en de RVB vertegenwoordigers worden ingepland voor de volgende klus, dus we moeten vaart maken. Een nieuwe fase is aangebroken. Belangen kunnen dan conflicteren. Ook dan komt het erop aan. Die laatste fase is essentieel voor het gevoelde gebruikerssucces en al snel is ieders investeringstijd te kort. Belangen kunnen dan botsen. Dit pleit voor één contactpersoon die elke fase aanwezig is bij elke

Onder meer door systematisch de verschillende stappen in het proces extern te laten reviewen en tijd te nemen om dit collectief te bespreken. Kwesties die de samenwerking belemmerden zijn hierdoor aan de oppervlakte gekomen.
En -hoewel er niet altijd pasklare oplossingen waren, heeft dit ertoe geleid dat er wederzijds begrip is ontstaan voor elkaars positie en belang waardoor echte 'deadlocks' zijn uitgebleven'.

Tornak- Cohezy: procesbegeleider en projectcoach Pim Verheijen: *Ontwerpen & organiseren & begeleiden van vier project follow up bijeenkomsten bij belangrijke overdrachtsmomenten.*
'Op deze cruciale bijeenkomsten stonden altijd de actuele en naar de volgende projectfase heersende vraagstukken centraal – waar we op 'luchtige, doch aanpakkende wijze' mee aan de slag gingen. Goede herinneringen heb ik aan de wijze hoe we met alle vertegenwoordigers van de partijen de bijeenkomst

'SCHUREN MAG EN MOET, ER IS GELUKKIG ALTIJD DE MOGELIJKHEID VAN ESCALATIE'

belangengroep. Iemand die de historische ervaringen goed kent. Immers zoals er niet één gebruiker is, is er niet één RVB en één InBalans. Gelukkig hebben we toen het lastiger werd in de exploitatiefase, kunnen terugvallen op onze opgebouwde verstandhouding om erger te voorkomen'.

EN NIET TE VERGETEN: JULLIE WIJZE VAN LEIDERSCHAP. WAT TYPEERDE JULLIE GEDRAG?

Allen: 'Het verdiepen in elkaars wereld is essentieel. Onvoorziene omstandigheden kunnen snel ontstaan. Op de inhoud konden we elkaar best vinden, maar niet meteen op de samenwerking. Dit had tijd nodig. We kwamen onvoldoende bij elkaar - totdat wij regelmatiger bij elkaar op kantoor op het bouwterrein gingen zitten. Elk project wordt meer of minder succesvol door de interactie tussen mensen. Karakters kunnen botsen met elkaar. Dan helpt 'bovenlangs masseren'. Wij moesten voorbeeldgedrag tonen als belangrijkste uitvoerders - waar we met elkaar achterstonden'.

Toine: 'We hebben ook soms mensen uit de team(s) gehaald omdat de samenwerking niet werkte. Uiteraard na mensen voldoende kansen te hebben gegeven. Dit heeft te maken met de cultuurtoon die we willen naleven. Het vroeg om lef om het daar met elkaar over te hebben. In ons directieoverleg was samenwerking altijd ons eerste en belangrijkste agendapunt. Achteroverleunend bespraken we met elkaar: hoe gaat het nu? Wat is er gebeurd dat die persoon bot reageert of anders reageert. Meestal konden we bijsturen, maar soms was het nodig iemand te vervangen'.

Allen: 'We hebben behoorlijk geïnvesteerd in elkaar. Vertrouwen moet je opbouwen en verdienen. Je bent allemaal afhankelijk van elkaar. Je kunt nog zo mooie plannen maken, de kern is dat je met elkaar wilt samenwerken en elkaar op blijft zoeken en in gesprek gaat met elkaar. Uiteindelijk gaat het minder over het contract, maar meer over hoe komen we tot een gemeenschappelijk doel, hoe komen we tot samenwerking. Tegenstrijdige belangen wilden we graag horen, het krachtenveld willen we weten. Het proces om tot die samenwerking te komen is veel belangrijker dan wat dan ook.

Daniël: 'We voelden de behoefte om gezamenlijke waarden te creëren. Kenmerkend voor de cultuur in ons overleg was het meervoudig kijken naar een vraagstuk. Spelers die vanuit meerdere invalshoeken naar een vraagstuk willen en kunnen kijken en hierover met elkaar in gesprek willen en durven gaan. Dat betekent kwetsbaar opstellen en je hoofd boven het maaiveld durven steken. En dat gedrag begint bij onszelf, bij mij zelf en bij jou zelf. Anderen moeten dat ook zien en er in durven meegaan. Als dat niet zo is, dan blijf je in oud gedrag hangen. Het vraagt om lef van beide kanten. En dat was bij ons project gelukkig het geval. Vanuit onzekerheid ontstaat vaak controle- en sturingsdrang: we schrijven een protocol en dan gaat alles goed. Bij onze achterliggende organisaties was dit gelukkig niet het geval en er was geen hijgende druk - dat was zeer prettig. We escaleerden wel wanneer we dat nodig achten- daar was vertrouwen in'.

creatief vorm gaven. Met audits, video, debatvormen, acteurs en ontwerpsessies: we benutten het als vuur en tegengeluid'.

Stichting Bouwreflectie: Jan Moerkerk: 'De groep kon het snel goed vinden met elkaar waardoor het feedback geven door de reflectoren ook vanuit een positieve context kon worden gegeven.Door de constructieve samenwerking was bouwreflectie op dit project wat minder hard nodig dan op andere projecten.. Bouwreflectie heeft met de feedback na en tijdens de gesprekken/overleggen in een aantal situaties echt geholpen om zaken scherp te krijgen, aan te jagen en bij de opstart van het werk de vergaderingen in de juiste balans te brengen'.

Eva Holding BV: team en conflictcoach Eva Boudewijn: 'Als ik terugdenk aan de Benen-op-tafel- sessies met de Stuurgroep en RvT, herinner ik mij vooral het proces van langzaam dichter tot elkaar komen. Het eerste BOT overleg was een beetje onwennig: Onuitgesproken, maar wel merkbaar, hing er een vraagteken boven de groep: gaan we praten over onze samenwerking i.p.v. over inhoudelijke onderwerpen?! Elke keer als ik weer aanschoof voor een BOT overleg, waren er weer stappen gemaakt in de relatie, gezamenlijkheid en gezamenlijke focus. Er kwam er meer inzicht in

Jan: 'Kenmerkend in onze samenwerking was de wijze waarop we met elkaar eerst de kat uit de boom keken, voordat we oordeelden. Continu waren we in staat om ons oordeel uit te stellen. En dat gold voor iedere speler aan tafel. Als je in staat bent als persoon je oordeel uit te stellen, krijg je nieuwe input. Je maakt daardoor elkaar alleen maar sterker.

TOT SLOT: ORGANISEREN VAN TEGENGELUID & SPIEGELS

Ab: 'In ons project zorgden we er altijd voor dat we 'tegengeluid' organiseerden. En natuurlijk is tegengeluid in eerste instantie niet altijd fijn, maar het is wel belangrijk. We nodigden dus regelmatig externen uit en we zetten de vraagstukken centraal in benen op tafel sessies met de bestuurders of in onze PFU's *(uitstapje 2)*.

Bijna elk project heeft een bijzondere omstandigheid: hier bijvoorbeeld extra obstakels in de grond. Zo'n issue is vaak groot en beladen. Dat bracht extra kosten met zich mee en we verloren kostbare tijd. Er was door de gemeente al een conceptbrief opgesteld met de boodschap het project stil te leggen. Gelukkig werd dit in een telefonisch overleg aangekondigd waardoor we met elkaar in gesprek konden. Met als resultaat dat de brief nooit is verstuurd en het project doorgang kon vinden. Oorzaak bleek een gebrekkig informatie-uitwisseling en communicatie te zijn. Conclusie ook hier: het valt of staat met de relatie tussen mensen.

Een aantal vraagstukken speelden in de eindfase, vraagstukken die eigenlijk niet tot de scope van ons project hoorden, maar wel essentiële raakvlakken ermee hebben. Vanuit ervaring bij andere projecten wisten we dat bijvoorbeeld het tijdig inrichten van de ict-infrastructuur vaak problemen oplevert. Het RVB zag voldoende reden om aan de bel te trekken bij de opdrachtgevers en gebruikers. Deze zijn verantwoordelijk voor dit onderdeel, maar er leek te weinig beweging in de goede richting. We hadden inmiddels het zweet onder de oksels. Een opgeleverd pand, zonder ingerichte zittingszalen, dat kan natuurlijk niet. InBalans stuurde een concept van een brief 'tekortkoming opdrachtgever'. In dit geval moest een contractuele prikkel afgegeven worden om urgentie te kweken. Door de jarenlange relatie met elkaar konden we gelukkig snel met elkaar in gesprek en vonden we een oplossing.

Elke keer ging het om een juiste afwisseling tussen formeel en informeel. Alle betrokken spelers kenden het contract goed en daardoor ook alle kaders en spelregels. En dat is een goede basis voor het informele circuit gebleken. Een formeel gemeenschappelijk kader dat iedereen kent met daarbij altijd het persoonlijke gesprek. Het resultaat is er dan ook relatief weinig meerwerk, een prachtig Gerechtsgebouw en iedereen heeft het gevoel dat door de investeringen in 'zachtheid en aandacht voor elkaars belangen' calamiteiten, conflicten zijn voorkomen. Breda is er trots op!'

elkaars wereld, uitdagingen en belangen. Er ontstond verbinding en het vertrouwen groeide, zodat hobbels makkelijker genomen werden. Elke keer weer genieten, als je dat ziet gebeuren.

'BIJNA ELK PROJECT HEEFT EEN BIJZONDERE OMSTANDIGHEID'

Breda’se aanpak Reality Check vragen: vragen die je jezelf als projectteam altijd moet stellen zijn:

1 Nieuwsgierigheid & leren in ons project is dat er?

Kijken we voldoende fris & onbevangen naar de wereld? Je zit ontzettend snel in oud gedrag. Zijn we nieuwsgierig genoeg? Door onze kennis & ervaring zitten we razendsnel in de modus van een fout maken mag niet. Maar elke bouwopgave is nieuw. En daar hoort een leercurve bij. Als je vertelt dat er fouten gemaakt zijn en er alleen maar op stuurt, dan creëer je je eigen projectcultuur. We moeten leren van fouten…. Fouten maken mag – sterker móét. Maar fouten maken heeft een negatieve connotatie. Terwijl het niet anders kan, fouten maken in een project. Nieuwsgierig zijn betekent ook willen leren. Dat betekent ook LEF. Dit betekent durven zeggen: dit had ik niet voorzien. Divergeren convergeren. Het lijkt vertragend te werken maar vrij snel geeft het versnelling. Blijf komen met problemen ipv oplossingen. ‘Als ik elke dag naar mijn werk moet gaan om messen te scherpen of mijn brandweerpak aan moet trekken… Dat verstoort werkplezier’.

2 Hebben we tegengeluid georganiseerd?

Heb je voldoende tegengeluid georganiseerd?
Dit is niet altijd fijn maar wel belangrijk. Durven we voldoende tegengeluid te organiseren? Organiseer een bijeenkomst om op het kritisch proces te schieten! Dat is even niet leuk maar je wordt er wel beter van!
Stel regelmatig de vraag: wat kan ik anders doen vandaag? Wat kan het team anders doen? Laat dit onderdeel zijn van je nieuwsgierige houding en laat door je voorbeeldgedrag deze houding zich verspreiden als een olievlek. Dat kost tijd. Maar laat zien dat het werkt. Dit draagt bij aan het werkplezier, beïnvloed de faalkosten en uiteindelijk schept het een band en trots!

3 Wie zijn onze vaandeldragers bij de gebruikers?

Je hebt voorlopers nodig: vaandeldragers om het gedachtengoed verder te brengen. Mensen die het project (blijven) uitdragen, ook bij tegenwind. Zonder goede rugdekking, gaat het project ook niet vliegen. Welke vaandeldragers heb jij in je project?

4 Stip – is die duidelijk?

Hebben we onze project narratief opgesteld en passen we die ook toe in elke fase? Is deze voldoende aangepast per fase? Wordt de narratief voldoende doorleefd, ook door nieuwe spelers? Is onze context beleving hetzelfde en kennen we die van elkaar? Houden we koers?

5 Nemen we voldoende de tijd om te reflecteren?

Stilstaan is vooruitgaan. Organiseren we in onze overleggen reflectietijd?
Vragen kunnen zijn:

- Stakeholders, wie zijn onze stakeholders? Hebben we de belangen goed in beeld? Hoe ziet dat er nu uit? Wat moet hier nu gebeuren?
- Hebben we voldoende de tijd om achterover te leunen?
- Zet niet alles gelijk op papier. Maak eens eerst de grove schets. Wat is afstand die je neemt als je praat over stakeholders, hoe dichtbij ben je?
- Niet mailen maar praten! Doen we dat?
- Wie zou mij nog sterker maken/ nog scherper maken gegeven mijn verantwoordelijkheden? Wie zou ik dit moeten voorleggen? Wie zou ik nu moeten spreken?
- Is alles gezegd?
- Ga niet te snel op je doel af – nemen we de tijd om anders te kijken?

6 Bindt de opgave ons voldoende en stralen we dat uit naar de personen die we vertegenwoordigen?

Staan we voldoende nog achter het hoofddoel/ de opgave?

- Hoeveel tijd besteed je eraan om te zorgen dat de gelederen gesloten zijn op dat wat afgesproken is en dat er geen ‘informatieasymmetrie’ optreedt?
- Je wilt een project waar je trots op bent, trots op hoe het is gegaan. Dat zou elke keer het doel moeten zijn. Staat iedereen er (nog) voldoende achter of moeten we een bakkie doen?