

# Het team is zo sterk als de zwakste schakel

## Interview met Walter Spangenberg



Walter Spangenberg, constructief ontwerper en algemeen directeur van ABT, is gepokt en gemazeld in complexe en spraakmakende ontwerpprojecten. Door onder andere de opkomst van DBGFM's en met BIM als katalyserende tool, ziet hij de rollen in het ontwerpproces in rap tempo veranderen en scheidslijnen daartussen vervagen. Binnen deze dynamiek probeert iedereen zijn of haar positie te versterken. Volgens Spangenberg zijn individuele posities echter ondergeschikt. Het gaat meer dan ooit om het creëren van een team dat het gezamenlijke doel boven individuele ego's stelt.

Tekst  
Alijd van Doorn

Portret  
Michiel Pothof

**Alijd van Doorn (AD)** Zijn er opvallende ontwikkelingen in de rolverdeling van projectteams?

**Walter Spangenberg (WS)** Het verschuiven van posities in bouwprojecten is een continu proces. Ik heb die ontwikkelingen zelf opgetekend. Wat je ziet is dat rol van de aannemer, of een door de aannemer gevormd consortium, door de jaren heen aan belang wint, doordat hij steeds verder naar voren schuift in het proces. De adviseur-ingenieur is in deze groei aardig meegegaan. De aandacht voor duurzaam bouwen, de introductie van BIM en de groeiende behoefte aan 'value engineering' spelen hierbij een rol. In de praktijk werkt de adviseur nu steeds vaker samen met de aannemer. De positie van de architect is sinds de crisis onder druk komen te staan. De opkomst van DBFM's en PPS'en zijn een kantelpunt waarin aannemers in plaats van alleen uitvoerders, de nieuwe trekkers en opdrachtgevers zijn geworden. Deze projecten betekenen een hele nieuwe manier van samenwerken.

**AD** Wat maakt het samenwerken in PPS-constructies anders?

**WS** Bij PPS'en kun je twee belangrijke fasen onderscheiden: de dialoof fase die leidt tot contractering

en de uitwerkingsfase. In de eerste fase is het de vraag hoe je een project wint. In de tweede fase is het de vraag hoe je het project verder uitwerkt. De realisatiefase is vaak uiterst kort, wat dit traject direct onder spanning zet. Vooral na het winnen van de PPS betreed je een groot en onbekend terrein. De doorloop van deze projecten volgt niet de standaard fasering van DO naar TO en verder. Het gaat veel meer over ijkpunten met de klant, die bijvoorbeeld worden bepaald door de aanvraag van de Omgevingsvergunning en de verplichtingen die zijn gekoppeld aan belangrijke betalingsmomenten door de klant. De ritmiek van het proces is heel anders en ook de rollen zie je veranderen. Iedereen is nu aan het zoeken naar die nieuwe rolverdeling.

**AD** Wat betekent de PPS voor de rol van de architect?

**WS** Als je niet oplet, wordt de rol van de architect in de totale bouwkolom gemarginaliseerd terwijl dat volstrekt onnodig en onwenselijk is. Binnen PPS-constructies lijkt architectuur op papier een klein onderdeel van de hele aanbidding. De praktijk is echter anders. Bij recente grote tenders bleek de invloed van de architectuur in de uiteindelijke keuze veel groter dan uit de beoordelingscriteria bleek. Het is bij uitstek de taak en de kracht van de

**Thema: Architect als ondernemer** Dat architecten ondernemers zijn, is tegenwoordig algemeen geaccepteerd. Technische en maatschappelijke veranderingen scheppen telkens nieuwe kaders en kansen. De Architect ziet het als haar taak om daarin helderheid te scheppen en de belangrijkste ontwikkelingen te belichten.

architect om zijn charisma in te zetten en het plan te verkopen aan de opdrachtgever en de klant. Vanuit deze positie kan de architect de aanjager van het hele team worden, zoals Dick van Wageningen en Felix Claus bij het Nationaal Militair Museum in Soesterberg hebben laten zien. Om deze rol te pakken hebben architecten een sterke visie nodig, maar minstens zo belangrijk is de kwaliteit om samen te werken. Uiteindelijk gaat het om een gedeelde inspanning.

**AD** Staat de rol van de adviseur ook onder druk?

**WS** Eigenlijk zijn adviseurs handiger gebleken dan architecten bij het inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen om zo een positie te verwerven. Zo hebben we op tijd geïnvesteerd in BIM. Architecten hebben hier echt wat laten liggen. Veel architecten zeggen dat ze kunnen BIM-men maar in werkelijkheid lopen ze ver achter. Het is ook belangrijk om te weten wat je niet kunt. Het gaat om het toevoegen van waarde aan het team. Verder zijn we bijvoorbeeld ook aan het experimenteren met nieuwe eigen initiatieven. Bij de PPS-aanbesteding voor het nieuwe Gerechtsgebouw in Amsterdam hebben we zelf het initiatief genomen om een team te formeren en ons in te schrijven. We zitten nu bij de laatste drie.

**AD** Wie heeft de ontwerpleiding in de PPS-teams?

**WS** We zien hier een nieuwe rol ontstaan voor een ontwerp leider aan de kant van het projectteam. Dat is een andere rol dan die van de tendermanager, die juist aan de opdrachtgeverskant staat. Idealiter sparren de ontwerp leider en de tendermanager direct met elkaar. De rol van de ontwerp leider/ontwerpmanager moet worden ingevuld door iemand die echt op de inhoud stuurt. Maar ook gevoel heeft voor het proces en voor de balans

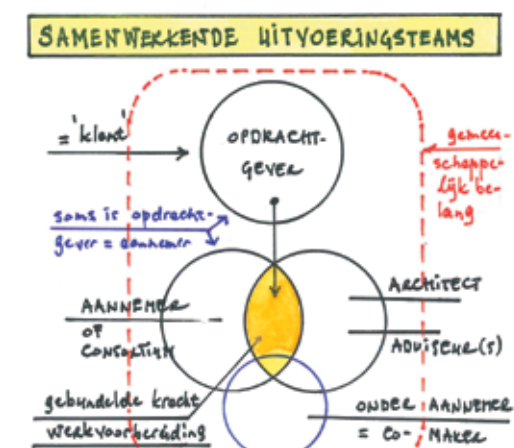
in het ontwerp team. Het gaat er ook om dat het iemand is die doorziet wat nog meer speelt en welke belangen schuilgaan achter ontwerpbeslissingen. Hij coacht het team, zodat de individuele leden kunnen excelleren op hun vakgebied. Dat kan een architect zijn, maar ook een ingenieur. Voor de PPS voor de Rechtbank in Amsterdam waarin we samenwerken met Kees Kaan, wordt de rol van de ontwerp leider door iemand van ABT ingevuld.

**AD** Ligt het niet voor de hand dat de aannemers deze rol op zich nemen?

**WS** Tot op heden zien we dat de aannemers doorgaans de penvoerders zijn van de inschrijvende consortia. Zij trekken ook het management naar zich toe om zo het project dicht bij zich te houden. Daar is niks mis mee. Vanuit deze rol moet de organisatie worden vormgegeven en de project-directeur heeft een belangrijke rol in de strategische denkrichting. Echter het doorwerken van de ontwerpen naar een uitvoeringsgereed ontwerp is een tak van sport waarmee architecten en adviseurs juist vertrouwd zijn. Voor de uitwerking van dat ontwerp geloven wij dan ook in een andere vorm van aansturing, waarbij oog voor ontwerp en proces hand in hand gaan. Op dit punt zien we de grote toegevoegde waarde van de rol van de ontwerp leider.

**AD** Hoe voorzie je dat de rol van de aannemer zich in de toekomst zal ontwikkelen?

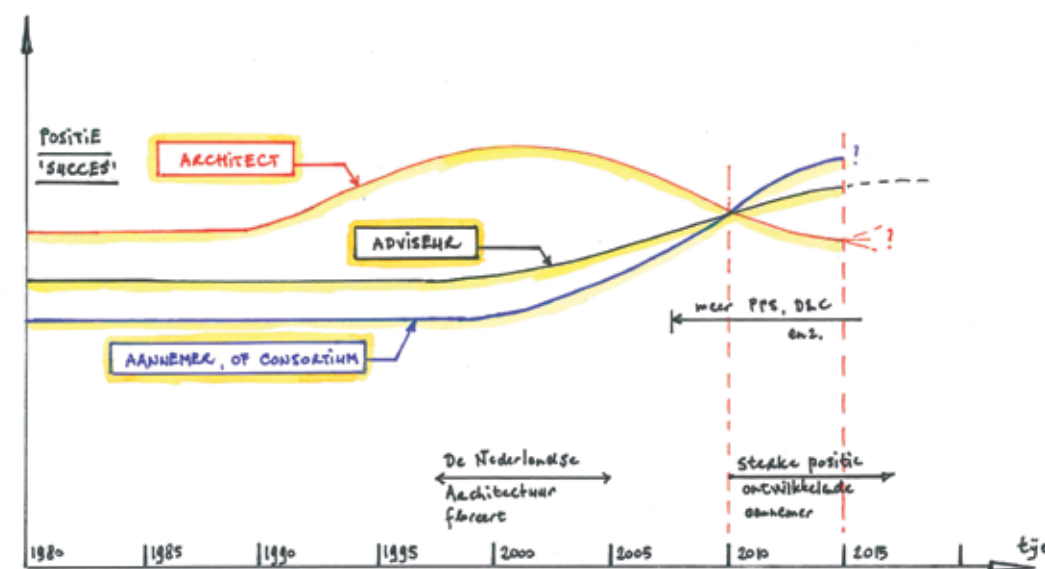
**WS** Het is een moeilijke tijd waarin professionele opdrachtgevers zoals de Rijksgebouwendienst, Rijkswaterstaat en gemeenten steeds meer aan de markt overlaten, terwijl de bouwproductie (denk aan initiatieven van woningcorporaties, commerciële ontwikkelingen en dergelijke) stagneert. Aannemers spelen hierop in, maar zij hebben het zelf financieel ook moeilijk. Ik verwacht dat als de conjunctuur aantrekt, de aannemers direct weer kiezen voor andere realisatievormen. Dat is ook logisch als je ziet welke voorinvesteringen PPS'en vragen. Participatie in een bouwteam zonder grote risico's is aantrekkelijker dan deze risicovolle realisatievorm. En op den duur zullen de opdrachtgevers weer de regie in eigen hand gaan nemen. Maar dan zijn we zo vijf jaar verder.



In de traditionele positionering met de driehoeksverhouding van de bouw- en samenwerkende teams wordt gewerkt vanuit gemeenschappelijk belang.

**AD** Is deze samenwerkingsvorm alleen succesvol bij PPS-constructies?

**WS** Nee. De grenzen tussen disciplines beginnen te vervagen en het werken aan projecten is steeds meer een echte teaminspanning. Bij de traditionele aanbestedingsvormen zat iedereen in de vechtmodus zijn eigen domein te verdedigen. Bij de nieuwe samenwerkingen is de potentie aanwezig om het veel meer samen te doen. Werken vanuit een gedeeld belang is het sleutelwoord. Een goed teamproces valt of staat bij een helder gemeenschappelijk doel. Verder zijn de lijnen kort, de



Ontwikkeling van de positionering van architect, adviseur en aannemer in de tijd

De dreigende marginalisering van de rol van architect is volstrekt onnodig en onwenselijk

afspraken over de besluitvorming helder en er is er sprake van een verdienmodel waarvan iedereen profiteert. In de samenwerking betekent dat ook meer gelijkwaardigheid en meer scherpte naar elkaar toe. Het team is zo sterk als de zwakste schakel. Iedereen moet een topprestatie leveren. Als je niet op niveau presteert, dan krijg je dat meteen te horen, ongeacht je positie in het proces. Het was vroeger eigenlijk ondenkbaar, dat wij de architect zouden bellen om te zeggen dat we denken dat het beter kan.

**AD** Wat is een goed voorbeeld van zo'n teamproces?

**WS** Bij CineMec in Nijmegen is deze manier van samenwerken op een natuurlijke manier ontstaan. Bij dit project met DP6 als architect en ABT als

Total Engineer hebben we de haast unieke situatie van een projectdirecteur Gerben Kuipers die als initiatiefnemer en nu gedelegeerd opdrachtgever gemandateerd is om zelf ontwerpbeslissingen te nemen. We hebben ook een duidelijk doel voor ogen: namelijk dat het CineMec Nijmegen in december 2015 in gebruik moet zijn. De druk op het project in combinatie met de doelgerichte benadering, de directe communicatie en de snelle besluitvorming levert een prettig en effectief proces op. We zijn eind september 2014 gestart met stukken voor de omgevingsvergunning. De uitvoering is momenteel in volle gang. In een traditioneel proces zou dit nooit lukken.

**AD** Hoe organiseer je het samenwerkingsproces?

**WS** Je gaat nu veel meer voor een winnend team. Er moet een goede flow zijn. Dat bereik je vooral

door de juiste randvoorwaarden te creëren. Intern beginnen wij de processen tegenwoordig met een zogenoemde 'mindset' notitie. Die is geïnspireerd op het gelijknamige boek van Jackie Reardon en Hans Dekkers. Het boek gaat over tennis, maar de principes zijn goed van toepassing op andere zaken zoals bouwprocessen. De kern van de notitie is de attitude, de houding waarmee we het project samen gaan aanpakken. Dit kan gaan om technische zaken, maar juist ook de wat zachtere waarden moeten aandacht krijgen. De projectverantwoordelijke maakt vaak de voorzet, maar het moet vooral een gezamenlijk teamdocument worden. Ook praktisch gezien moet je de juiste condities scheppen. We zitten nu zo veel mogelijk met het hele, multidisciplinaire projectteam in één gezamenlijke projectruimte. Een goede ruimte is een plek waar iedereen direct contact heeft met elkaar, en waaromheen rustige



## CineMec

DP6 ontwierp niet alleen in Nijmegen een CineMec, maar ook in Leidsche Rijn op de monumentale 'as' van het Berlijnplein met de Cultuuras, grenzend aan de A2, en in Ede, waar bij de afslag aan de A12 de rode metalen dozen uit het gras oprijzen aan het einde van een kilometerslange geluidswal. Hier doen de zalen tevens dienst als geluidsscherm.

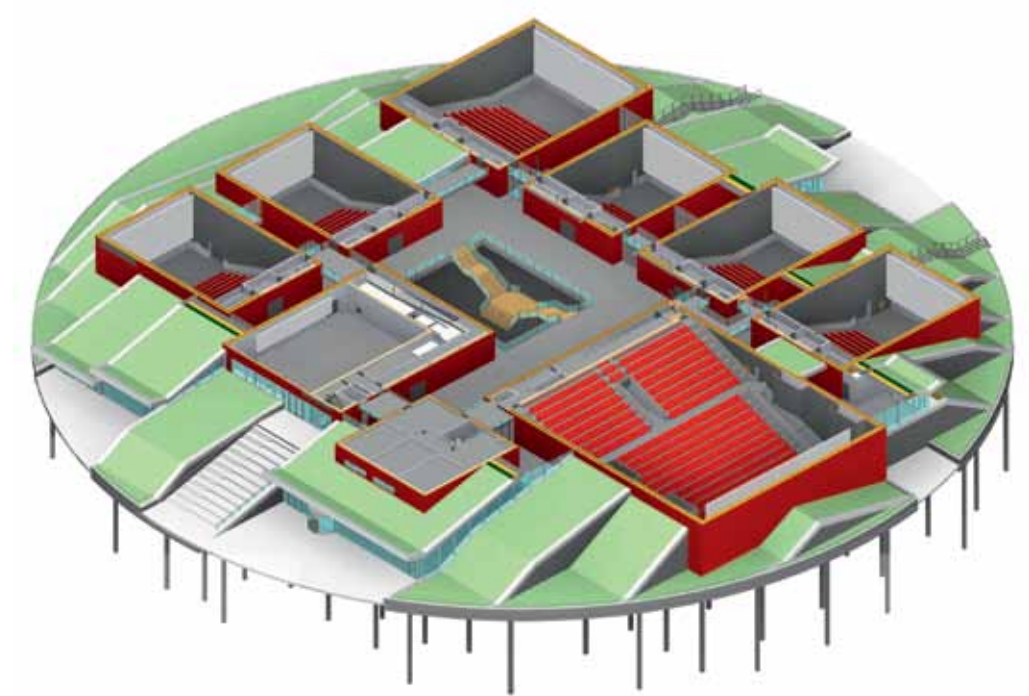
bespreekplekken zijn voor korte een-tweetjes. Het is vooral de juiste mindset en het directe contact tussen de disciplines dat een goed ontwerpproces oplevert. Het gebruik van BIM is daarin een belangrijke tool, maar niet een doel op zich. BIM-modellereurs bespreken samen wie het best welk onderdeel kan modelleren. Grenzen tussen bouwkundige onderdelen, constructie en installatie vervagen.

**AD** Wat zijn de belemmeringen bij deze nieuwe manier van samenwerken?

**WS** Ik merk dat iedereen steeds meer tegen elkaar aan begint te kruipen. In traditionele projecten werden taken en rollen uit elkaar gehaald. De rollen lopen nu steeds meer in elkaar over. Maar dat kost tijd. Mensen vervallen snel in oude denken en werkpatronen. De traditionele vooroordelen over aannemers, architecten en adviseurs zijn hardnekkig. Het is belangrijk om los te komen van conventies en ruimte te bieden aan professionals om dat te doen waar ze goed in zijn. Door mensen op een andere plek te zetten en inzicht te geven in elkaars werk, ontstaat begrip voor elkaar. En op dat raakvlak ligt de grootste kans op innovatie. Eigenlijk zijn we het integraal werken samen aan het uitvinden. Ook moeten de ontwerpers dichter bij de uitvoering staan. Ik denk dat het goed is als de architect en de adviseurs ook een onderdeel vormen van de werkvoorbereiding.

**AD** Wat zijn samenvattend de ingrediënten van een goed teamproces?

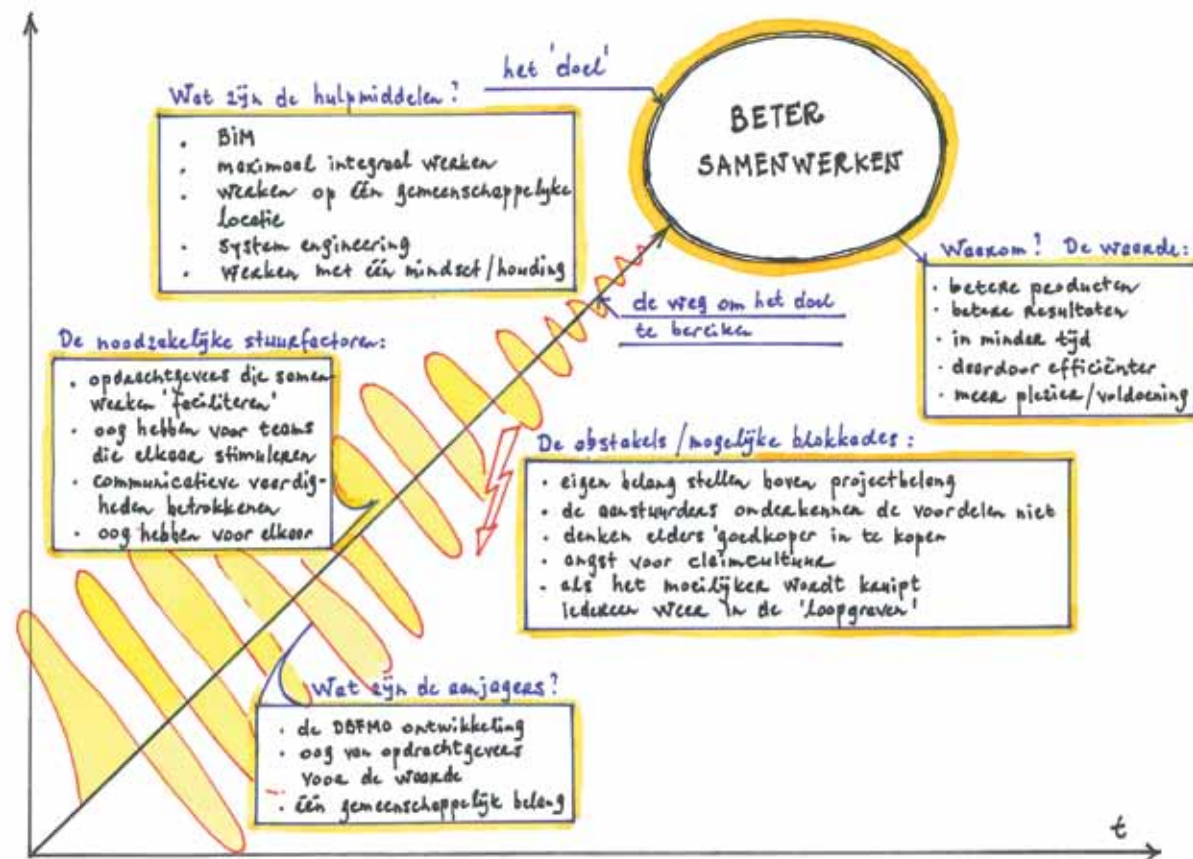
**WS** Je moet het gezamenlijke doel helder hebben. Verder zijn inhoud en kwaliteit van de bijdrage aan het geheel belangrijker dan de individuele positie in het team. Die moet je loslaten. Je moet ruimte geven aan anderen om te presteren. En je moet overzicht houden. Dat is bij grote projecten waar tegenwoordig al snel veertig mensen rond de tafel zitten, de grootste uitdaging. De voordelen van een goed teamproces zijn evident. Het is geen hogere wiskunde. Het is vreemd dat er zo weinig aandacht is voor het optimaal faciliteren van dit soort processen. De topopdrachtgevers van de toekomst zijn de coaches die winnende teams weten te creëren.



Het ontwerpproces voor CineMec Nijmegen is eind september 2014 gestart. De opening staat gepland in december 2015.



De gemeenschappelijke projectruimte voor CineMec Nijmegen waarin de betrokken partijen met elkaar samenwerken.



Wat zijn de voorwaarden en de motivatie om 'beter samen te werken'? De figuur toont de weg om het doel te bereiken en de factoren die daarop van invloed zijn.