

Leren van de P+R Kralingse Zoom Rotterdam

Conflicten zijn de bouwsector niet vreemd. Ze goed oplossen wél, zeker na een hoop juridisch getouwtrek. Maar dat gaat natuurlijk niet zonder slag of stoot. Dat vraagt een andere manier van denken en samenwerken. En lef. De betrokkenen bij P+R Kralingse Zoom toonden dat en met succes. De megaparking werd op 6 november feestelijk geopend.

De Kralingse Zoom was op het eerste gezicht geen moeilijk project. In 2010 werd het d&c-contract gesloten met als doel het realiseren van een P+R-garage bij metrostation Kralingse Zoom in Rotterdam. Aan het begin van de realisatiefase ging het mis. Maandenlang ruzieden de gemeente Rotterdam en Ballast Nedam over aanvullende eisen naar aanleiding van de voorwaarden in de bouwvergunning en hiermee gepaard gaande extra kosten. Het werk werd uiteindelijk zelfs stilgelegd.

Hierop volgde een juridisch gevecht, zonder echte winnaars. Petra Verspui, directeur Vastgoed Rotterdam, over deze periode: "We stonden op dat moment allebei met lege handen: Ballast Nedam kon niet bouwen en Rotterdam kreeg geen garage. Partijen raakten weer met elkaar in gesprek. We kwamen tot de conclusie dat het zoeken naar een gezamenlijke oplossing de beste optie was", aldus Hjalmar Helmink, directeur Ballast Nedam Infra speciale projecten. Een grote stap om te nemen na maanden juridische strijd. De grote vraag die toen restte was: hoe maken we deze intenties werkelijkheid? Er kwam een werkgroep onder leiding van een onafhankelijke gespreksleider, met als opdracht "een voor beide partijen financieel haalbare P+R". De besprekingen

begonnen voorzichtig. De werkgroepleden toonden bereidheid om zich open op te stellen, maar het achterdochtige geluid van de achterban klonk door in de gesprekken. De intenties van de directies alleen waren dus nog niet voldoende om het wantrouwen weg te nemen. Door bespreekbaar te maken wat er leefde in de eigen organisatie ontstond begrip. De omschakeling van vechten naar samenwerken liep als een rode draad door alle besprekingen heen. Mede dankzij de onafhankelijke gespreksleiding lukte het om de energie te steken in het haalbaar maken van het project in plaats van in oude koeien uit de sloot halen.

“Dat ik mijn nek uitstak nam aannemer serieus

De werkgroep brainstormde over mogelijke oplossingsrichtingen: bezuinigingen, ontwerpwijzigingen, meer opbrengsten of andere vormen van financiering. Op de achtergrond kreeg het juridische conflict nog een staartje: er was discussie over het betalen van nog openstaande facturen. Deze discussie raakte aan oud zeer en leek al snel te escaleren. Door snel aan tafel te gaan en de emoties en zorgen omtrent dit punt bespreekbaar te maken, was de angel er snel uit. "Het betalen van de facturen voelde als het opgeven van de laatste stok die wij als gemeente achter de deur hadden. Hier werd het nieuw uitgesproken vertrouwen echt op de proef gesteld. En dat vond

ik best een spannend moment", vertelt Verspui. "Dat ik daarmee mijn nek uitstak, heeft Ballast Nedam heel serieus genomen." De insteek van de werkgroep was om gezamenlijk projectgebonden risico's in kaart te brengen. Zo werd gezamenlijk het gesprek gevoerd met vergunningverleners over hoe aan de eisen te voldoen. "Samen kun je risico's beter beheersen dan alleen; je hebt elkaar daarin gewoon nodig. De één heeft nu eenmaal betere toegang tot de juiste mensen binnen de gemeente en de ander heeft de juiste expertise", aldus Helmink. Maar hier bleef het niet bij. Helmink: "Als je als team werkelijk de risico's wilt beheersen, heb je inzicht nodig in elkaars projectfinanciën. Risico's worden immers afgeprijsd." Dus legden partijen hun financiën op tafel. "Het is natuurlijk een nieuwe benadering, die we in de bouw niet gewend zijn. Mensen kwamen aan mij vragen of we écht openheid van zaken gingen geven. Het is soms lastig om erop te vertrouwen dat zulke openheid tot iets goeds leidt."

Stroomversnelling

Door de boeken open te gooien kwam er een stroomversnelling. In de periode die volgde trok de werkgroep gezamenlijk ten strijde om de risico's te beheersen. Verspui: "We hebben een groot aantal van de projectgebonden risico's samen opgelost. Daarnaast hebben we kritisch naar het ontwerp gekeken en enkele bezuinigingen doorgevoerd."

In januari staken partijen elkaar werkelijk de hand toe. Het laatste financiële verschil werd overbrugd: met extra opbrengsten vanuit de Stadsregio voor extra parkeerplaat-

sen en het alloceren van een gedeelte van de begrote winst als gezamenlijk risicobudget door Ballast Nedam waren de projectfinanciën weer sluitend gemaakt. Beide partijen waren meer dan tevreden! "Dit blijvende gezamenlijke belang gaf rust voor het projectteam en onze achterbannen" zegt Verspui.

Helmink: "Een van de belangrijkste lessen is dat we dit eigenlijk bij de start van onze samenwerking hadden moeten doen. Beginnen met een gesprek over de beheersing van onze risico's. Om daarna afspraken te maken over een gezamenlijke risicopot". Maar dat vraagt in een nieuwe samenwerking natuurlijk wel lef en vertrouwen. Verspui: "Voor mij is dit de bevestiging dat juridische strijd zelden winnaars kent. Al dat gedoe kost alleen maar negatieve energie, geld en tijd, die je niet kunt besteden aan de realisatie van een mooi project. Met elkaar in gesprek gaan, oog hebben voor ieders belang, kost een partij niets. Het levert juist inzicht en daarmee de oplossingsruimte waar je gezamenlijk naar op zoek bent. Ik kan iedereen in projecten aanraden vooral met elkaar open in gesprek te gaan. Dat kun je namelijk prima doen zonder meteen je positie op te geven."

Eva Boudewijn

Team- en conflictcoach in bouw- en infraprojecten en partner bij Motion Consult. Zij was als procesbegeleider betrokken bij de werkgroep Kralingse Zoom.

www.motionconsult.nl