

**De praktijk van geschilbemiddeling in bouw, vastgoed,
gebiedsontwikkeling en infra**

Een innovatief instrument voor risicomanagement

**De praktijk van geschilbemiddeling in bouw, vastgoed,
gebiedsontwikkeling en infra**
Een innovatief instrument voor risicomanagement

Ir. Huub F.A. Sprangers

Auteur: Ir. Huub F.A. Sprangers
Coverontwerp: Ir. Huub F.A. Sprangers
Foto cover: Shutterstock.com
Website: www.partridge.nl
ISBN paperback: 9789462541603
ISBN e-boek: 9789462541856
© 2015, Ir. Huub F.A. Sprangers

Alle rechten voorbehouden. Alle auteursrechten en databankrechten ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij de auteur.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan, aanvaardt de auteur deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

Inhoud

Verantwoording /8

1. Inleiding /14

- 1.1 Waarom zijn bouw, vastgoed, gebiedsontwikkeling en infra gevoelig voor geschillen? /14
- 1.2 Waarom ontstaan geschillen en wat betekenen ze? /20
- 1.3 Risicomanagement /22
- 1.4 De drie manieren om geschillen op te lossen /24
- 1.5 Het negeren van geschillen /25

2. Hindernissen bij het zelf oplossen van geschillen (menselijkerwijs gesproken) /28

- 2.1 Hindernissen volgens theorie en wetenschap /28
 - 2.1.1 De psyche /28
 - 2.1.2 De hersenen /31
 - 2.1.3 Waarschijnlijkheid, toeval en kans /33
 - 2.1.4 De herinnering /36
 - 2.1.5 Vrije keuze? /37
- 2.2 Hindernissen in de praktijk /40
 - 2.2.1 Wantrouwen /40
 - 2.2.2 De selectie van feiten /43
 - 2.2.3 Het juridisch betoog /47
 - 2.2.4 Een favoriete onderhandelingsstrategie /48
 - 2.2.5 Verbondenheid /51
- 2.3 Waarom het zelf oplossen desondanks vaak lukt en anders: hoe verder? /55

3. Over geschilbemiddeling en risicomanagement /59

- 3.1 Enkele cijfers /59
- 3.2 Historie /61
- 3.3 Hoever strekt bemiddeling? /63

3.4 Geschillen en de fasen van bouw- of ontwikkelingsprojecten / 64

4. Hoe werkt een bemiddelaar? /72

4.1 Wat is de taak van een bemiddelaar? /72

4.2 De procedure /73

5. Enkele kenmerken van een bemiddelaar /80

6. De voorfase van bemiddeling en wat erin speelt /85

6.1 Wanneer bemiddeling overwegen? /85

6.2 Wat is het goede moment om bemiddeling voor te stellen aan de andere partij? /88

6.3 De waarschuwing die dossiervorming geeft /93

6.4 Het benaderen van de tegenpartij(en) /95

6.4.1 Enkele overwegingen vooraf /97

6.4.2 Manieren van aanpak /99

6.5 Wie wordt de bemiddelaar? /101

7 De vertegenwoordigers van partijen: het team en zijn bevoegdheden /106

8 Wat zijn de voordelen van bemiddeling? /116

8.1 Het naleven van gemaakte afspraken /116

8.2 Keuze bemiddelaar /117

8.3 Eenvoud, de snelle start en het snelle verloop nadien /119

8.4 Alle aspecten van een geschil kunnen worden meegenomen /122

8.5 Ruimte voor heden en toekomst /126

8.6 Bemiddeling sluit niets uit, integendeel /127

8.7 Toegevoegde deskundigheid /135

8.8 Oplossing in eigen hand /138

8.9 Vertrouwelijkheid /142

8.10	De lering	/148
9	Kosten en tijd	/153
9.1	De kosten	/153
9.2	De tijd	/156
10	Aandachtspunten voor partijen bij bemiddeling	/159
10.1	De voorbereiding en controle onderweg	/159
10.2	Emoties	/161
10.3	Zwijgen	/163
10.4	Het opvoeren van de eisen	/164
10.5	De lengte van het verhaal	/165
10.6	De rol van “het gelijk”	/167
10.7	Posities	/170
10.8	De zoektocht naar oplossingen	/172
10.9	De zelfwerkzaamheid van partijen	/173
10.10	Extern, al of niet bindend, advies	/175
10.11	De criteria	/178
10.12	Het onderhandelen	/181
10.13	De eindfase van de bemiddeling en de achterban	/187
10.14	Het resultaat	/189
11	Het begin en het einde van een bemiddeling: de overeenkomsten	/193
11.1	De bemiddelingsovereenkomst	/193
11.2	De vaststellingsovereenkomst	/199
Bijlage 1: Model van een bemiddelingsovereenkomst /210		
Bijlage 2: Voorbeeld van een vaststellingsovereenkomst /216		
Over de auteur /220		

Verantwoording

In 2006 verscheen in de bouwreeks van Sdu Uitgevers van onder meer mijn hand het boek *Bouwmediation*.¹ De aanleiding was een eenvoudige: mediation ging deel uitmaken van het Nederlandse rechtsbestel. Het deed er dus niet meer toe wat men persoonlijk van mediation vond. Wie verstandig was, zorgde ervoor “op de hoogte” te zijn, wat ook het doel van het boek was.

Omstreeks 2012 werd een herziening overwogen en zelfs deels in concept gerealiseerd. De intussen ontstane ruime praktijkervaring liet echter geen ander besluit toe dan voor een nieuwe aanpak te kiezen. De praktijk had enkele hinderlijke aspecten van mediation voor bouwgeschillen in beeld gebracht en het ondervangen ervan veranderde de aanpak van deze geschillen. Ik licht dit toe aan de hand van mijn eigen lering.

In 1999 deed ik mijn eerste bouwmediation en naarmate mijn ervaring toenam, ontdekte ik de onhandige begrenzing van de min of meer meest gebruikte Nederlandse definitie van mediation,² in elk geval onhandig voor de wereld van bouw, vastgoed, gebiedsontwikkeling en infra. In deze sectoren, en ook in andere, wenste men als mediator een persoon die kennis van zaken heeft en deze kennis ook laat zien. Het geven van een mening, het aanbieden van oplossingen en het verstrekken van advies waren (en zijn) echter een mediator in Nederland nauwelijks tot niet toegestaan. Via vragen partijen op een ander spoor brengen, mag (en mocht) wel. Hoe wijs deze houding op zich ook kan zijn, zij is lang niet altijd een handige weg,

¹ A. van Dam, H.F.A. Sprangers & J.A.M. Wolf, *Bouwmediation*, Den Haag: Sdu Uitgevers 2006.

² De definitie van voorheen het Nederlands Mediation Instituut. Een definitie die wel enkele keren werd aangepast, maar dit zonder het gehele daaromheen gegroeide stelsel van modellen en voorschriften, waarin de oudere definities nog steeds hecht verankerd liggen, grondig genoeg aan te passen.

geregeld zelfs volstrekt ineffectief, in elk geval voor de sectoren waarin ik werk.

Bovendien bleken partijen geregeld aanvullende gedachten te hebben over wat de taak van de “derde”³ zou moeten zijn die zij bij hun geschil wilden betrekken: “After all, every construction project is different and every dispute is different”.⁴

Zo werd eens in een geschil mijn taak heel precies omschreven, want partijen zagen niets in mediation maar wensten mij wel als “derde”, terwijl in een ander geschil bindend advies vooraf, bij de opdracht, nadrukkelijk als toe te passen hulpmiddel werd gedefinieerd (opdat het geschil gegarandeerd voor een bepaalde datum opgelost zou zijn).

Ik ontdekte zo als vanzelf hoe belangrijk “maatwerk” is bij de behandeling van geschillen, en niet als enige. “It is important to recognize that not every mediation should be entered into using the same format”.⁵

Om het belang van maatwerk te onderstrepen, ben ik mij in de loop der tijd geschilbemiddelaar gaan noemen in plaats van mediator.⁶ Ik kreeg daardoor de vrijheid die ik nodig heb zonder mij zorgen te hoeven maken of wat ik doe volgens de regels van mediation (in Nederland) mag en ik kan zo tevens voorkomen door deze regels tot ingewikkelde stappen te worden gedwongen. Tot deze stappen reken ik het formeel moeten beëindigen van mijn rol als mediator, dit bij voorkeur schriftelijk, zodra ik bijvoorbeeld met een advies of mogelijke oplossing kom. Deze procedure klinkt wellicht redelijk, maar in

³ Van Dale: “persoon buiten de twee bij een handeling betrokken partijen, buitenstaander, vreemde”.

⁴ R.J. Cooper, Vice President and leader of Arcadis’ Construction Claim Services in the Northeast. Zie R.J. Cooper, ‘Mediation & Construction Disputes’, *Arcadis US Newsletters, Construction Claims Newsletters*, winter 2012 (http://www.arcadis-us.com/Mediation_Construction_Disputes.aspx).

⁵ Cooper 2012.

⁶ Voor de goede (en verwarrende) orde: de vertaling van het Engelse woord “mediation” luidt onder meer “bemiddeling”, “tussenkoms”.

de praktijk kan tijdens een bemiddeling het wisselen van de ene naar de andere rol meerdere keren voorkomen. Ik spreek dan niet over iets wat uitzonderlijk is, maar eerder regel, in elk geval voor wie effectief wil werken, wat mijn doel is.

In het streven naar dergelijk maatwerk sta ik niet alleen. Wie ervaring heeft met de sectoren tot wie ik mij richt, komt er vanzelf terecht of gaat een eindweegs die richting uit. Preciezen en rekkelijken zijn van alle tijden. Wij delen echter allen de wens om een voor partijen bevredigde oplossing van hun geschil of kwestie te vinden en dit binnen de wettelijk toegestane grenzen. Voor wie illegale praktijken nastreeft, is ons werk (en dit boek) niet interessant.

In de vorige alinea viel terloops het woord “kwestie”. Er hoeft namelijk nog geen geschil te zijn. Mijn hulp is ook ingeroepen bij onderhandelingen die gericht waren op het bereiken van een samenwerking of een bedrijfsoverdracht en die helaas stagneerden. Men noemt deze hulp ook wel “deal facilitation”.

Er is in Nederland sinds het begin van deze eeuw geregeld onderzoek gedaan naar de werking van mediation. Dit heeft het beeld veranderd van wat haar belangrijkste voordeel is. Dit voordeel is niet het slagingspercentage, de snelheid of de (lage) kostprijs, zoals vroeger werd gedacht. Het belangrijkste voordeel is de hoge mate van naleving van gemaakte afspraken. Deze ligt op 88% geheel of gedeeltelijk.⁷ Om tal van redenen ligt dit percentage bij arbitrage en rechtspraak, zeker in aanvang, veel lager. Tot deze redenen behoort het in beroep gaan. Die naleving is wat bemiddeling bijzonder interessant maakt voor risicomanagement.

⁷ Zie hoofdstuk 3.1.

Waarom zouden de bevindingen met mediation in Nederland ook gelden voor bemiddeling?

In de eerste plaats omdat een goede bemiddelaar de vele waardevolle technieken en vaardigheden van mediation intensief gebruikt. Hij of zij heeft immers van zichzelf, net als een mediator, geen beslissingsbevoegdheid. Het is zijn of haar gezag, en de erkenning ervan door partijen, die het bemiddelingsproces zin, inhoud en vaart geeft. Uiteindelijk zijn het de partijen zelf die vrijwillig instemmen met het gezamenlijk bereikte resultaat, langs welke weg dit ook is bereikt.

In de tweede plaats zijn de definities van mediation talrijk en vaak ruim, zeker internationaal beschouwd. Dit leidt in praktijk tot de veelvoorkomende omschrijving dan wel vertaling “mediation/bemiddeling” in onderzoeken, artikelen, toelichtingen, voorschriften en reglementen. Men laat de verwarring voor wat ze is, wat ik ook doe, want een goede geschilbemiddelaar heeft vrijheid nodig en vooral ruimte voor zijn kennis en ervaring. “It is vitally important that the mediator understands the very different goals and perspectives of contractors, owners and the other involved parties, including the experts who often have a primary role in representing on behalf of their client.”⁸

Er waren voor mij vijf redenen om dit boek te schrijven. Ten eerste bestaat zoiets nog niet. Ten tweede boeit mij de praktijk meer dan de theorie: ik plaats het werkzame boven het theoretische of ideale. Ten derde heb ik een hekel aan stagnatie, zeker als het onnodig tijd- en geldverlies oplevert. Ten vierde dwingt het schrijven me na te denken over mijn werk als bemiddelaar. Ten vijfde is het niet iedereen duidelijk wat een bemiddelaar precies doet en wat het waardevolle van bemiddeling is.

⁸ Cooper 2012.

Het boek is bedoeld voor wie actief is in de wereld van bouw, vastgoed, gebiedsontwikkeling en infra. Vooral voor hen die door hun functie of beroep met geschillen te maken krijgen en willen leren deze zelf beter aan te pakken dan wel meer willen weten over hoe zij het effectvolle instrument van geschilbemiddeling zo professioneel mogelijk kunnen inzetten.

Daarnaast is onderhandelen, en zeker onderhandelen in een geschil, geen eenvoudige opgave. Men beschikt niet als vanzelfsprekend over die vaardigheid. Voor wie op dit vlak iets wil leren of bijleren, bevat deze publicatie talrijke tips, vaak met voorbeelden toegelicht.

Het boek zal ongetwijfeld ook interessant zijn voor mijn collega's, omdat niet de theorie maar de praktijk als uitgangspunt is gekozen.

Wie schrijft met de praktijk in het hoofd hanteert bijna als vanzelf een minder systematischer aanpak dan wie de theorie als uitgangspunt neemt. Men komt daardoor sommige onderwerpen in meerdere paragrafen tegen. Situaties uit de praktijk drongen zich eenvoudig aan mij op. De vele voorbeelden komen nagenoeg alle uit mijn eigen zestienjarige praktijk als geschilbemiddelaar, al zijn soms de omstandigheden aangepast en combineerde ik geregeld sterk op elkaar lijkende bemiddelingen om nergens de regels van vertrouwelijkheid te overschrijden. De aanvechting om partijen te vragen om hun naam te mogen noemen, heb ik krachtig onderdrukt. Het doel van een bemiddeling is uiteindelijk om het verleden achter zich te kunnen laten, niet om er in te blijven hangen.

Ik heb het eerste volledige concept van mijn boek laten lezen door twee door mij gerespecteerde collega's. De ene, John Bosnak (oud-advocaat), blijft het liefst dicht bij wat mediation in Nederland voorschrijft, de ander, Paul Smeets (oud-aannemer en bouwjurist), volgt meer mijn gedachten. John drong vooral

aan op een verantwoord onderscheid tussen mediation en bemiddeling. Hij vroeg daarnaast om meer structuur – die ik heb aangebracht – en wees op de juridische achtergrond van enkele woorden (begrippen) die ik hanteer. Hij adviseerde mij om mijn niet-juridische intentie van deze woorden nadrukkelijk toe te lichten. Ik begin er hier al mee. Paul hanteert voor zijn (en mijn) werk liever het woord “bouwconflictmanagement”. Hij is niet de enige jurist voor wie het woord “geschil” zwaarder aanvoelt dan “conflict”. De oorzaak ligt in de juridische betekenis van het woord “geschil”. Ik gebruik het in mijn praktijk en in dit boek echter als “gewoon Nederlands”. Overigens dient men ook het woord “bemiddeling” te lezen als “gewoon Nederlands” en niet als een juridisch begrip. Paul wees daarnaast op het belang van enkele gedachten die in het concept van het boek later in de tekst naar voren kwamen. Ik heb deze fragmenten – en een aantal andere, van het een kwam het ander – naar voren gehaald, omgewerkt en aanzienlijk uitgebreid. Zo kwam wat nu hoofdstuk 1 is tot stand.

Hun opmerkingen hebben al bij al geleid tot een forse aanpassing van de tekst die ik hen voorlegde. Ik ben hun intens dankbaar voor de genomen moeite, al waren er momenten tijdens de nogal tijdsintensieve omwerking waarin donderwolken niet ver weg waren.

Ik draag mijn boek op aan mijn altijd geduldige vrouw Ineke, die bovendien al de vroegste aanzetten van mijn boek las en van kritisch commentaar voorzag. Zij raadde mij ook aan om de vele voorbeelden in mijn boek niet in de tekst op te nemen maar er los van te plaatsen. Dit advies heb ik opgevolgd.

1 Inleiding

1.1 Waarom zijn bouw, vastgoed, gebiedsontwikkeling en infra gevoelig voor geschillen?

Bouwen was duizenden jaren lang, tot aan het begin van de twintigste eeuw, een tamelijk overzichtelijke opgave. Zo waren woningen veelal het resultaat van een vernuftig gebruik van wat de natuur zoal aanbood. In de ene streek vormden grotten geschikte onderkomens, die vaak met houten aanbouwsels, beeldhouw- en schilderwerk werden versterkt of verfraaid. In een andere streek trok men woningen op uit takken, kuilen, klei, leem, zoden, keien, bladeren en ander bruikbaar materiaal. In ons land gebeurde dit nog tot in de eerste decennia van de vorige eeuw. Plaggenhutten werden hier in 1902 verboden maar bleven desondanks nog enkele decennia nadien bewoond.⁹ In deze omstandigheden, het spreekt bijna voor zich, waren bouwer, bewoner, ontwerper en constructeur een en dezelfde persoon, al zal men elkaar hebben geholpen en kon het resultaat soms opmerkelijk en in meerdere opzichten verfijnd zijn. Denk aan opgegraven oude nederzettingen als Skara Brae (Schotland) en Çatalhöyük (Turkije).

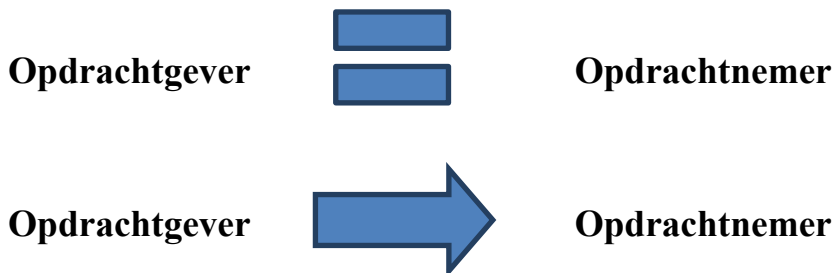
Grotere bouwopgaven, zoals een piramide, paleis, tempel, brug, weg, verdedigingswerk, kerk, vestingplaats of stad, kenmerkten zich eveneens door een hoge mate van overzichtelijkheid, zij het op een ander vlak. De opdrachtgever, van farao en caesar tot koning of paus, beschikte gewoonlijk over veel macht en een grote hoeveelheid middelen voor beloning en bestraffing. De opdrachtnemer, een ondergeschikte, zorgde veelal voor zowel het ontwerp, de constructie als de realisatie en paste indien nodig elk van deze tijdens de bouw proefondervindelijk aan. Het kostte geregeld levens, soms zelfs veel, maar ze telden niet. Wat

⁹ Wie wil weten hoe het is om te leven in grotten, lemen hutten en houten hutten kan dit nog op veel plaatsen in de wereld proberen. Ik deed het in Turkije, Kenya en Noorwegen.

men tegenwoordig risico noemt, werd lange tijd gezien als de enige weg naar vooruitgang en bovendien als een (onveranderlijk) gegeven van maatschappelijke en religieuze aard. Denk aan ziekten, ongelukken, blikseminslagen, overstromingen, instortingen, verzakkingen en de humeuren van de machthebbers. Het lot heerste en de goden straffen, eisten meer aandacht of zagen een andere reden om in te grijpen. Men was gewend aan de alomtegenwoordige dood en kende bovendien de situaties waarin het eigen leven meestal aan een zijden draadje hing, bijvoorbeeld wanneer men als gevangene of slaaf in iemands bezit was gekomen. Dit maakt de verrichte prestaties niet minder imponerend en veel van de langs die weg bereikte vernieuwingen hebben zegeningen gebracht, maar vandaag de dag is deze aanpak vanzelfsprekend onaanvaardbaar.

In de middeleeuwen en daarna nam het aantal opdrachtgevers toe en al hadden zij minder macht, ze bepaalden nog veel. Er verrezen schitterende grachtenpanden, stadhuizen, fabrieken en tentoonstellingsruimten in opdracht van bijvoorbeeld rijke particulieren en invloedrijke stadsbestuurders. De triade opdrachtgever, architect en aannemer kreeg vorm, maar de bouwopgave zelf bleef overzichtelijk onder meer door het geringe aantal wetten en voorschriften en door ogenschijnlijke bijzaken zoals de bescherming van werkgelegenheid.

Men kan het bouwproces tot aan het begin van de vorige eeuw schematisch als volgt weergeven.



Vooraf in de vorige eeuw hebben talrijke ontwikkelingen het bouwproces organisatorisch aanzienlijk gecompliceerder gemaakt. Niet alleen de techniek, en de brede toepassing ervan, maakte grote sprongen voorwaarts, ook de maatschappelijke verhoudingen veranderden en met hen de juridische, financiële en economische omstandigheden.

Niet alleen de plaggenhutten hadden weerstand opgeroepen, ook de bewoning van alkoven, kelders en zolders. Men zag langzamerhand het belang in van weersbestendigheid, bezonning, luchtverversing, watertoevoer en een degelijke afvoer van urine en ontlasting. In 1915 ontstond het streven naar een watercloset in elke woning. Ook de badkamer deed zijn intrede net als de douche, al ontbrak deze voorziening tot in de jaren zestig van de vorige eeuw nog in de meeste woningen, en centrale verwarming werd gemeengoed (ten koste van winterse fenomenen als ijsbloemen op de ramen en ademwolkjes boven de dekens).

De eerste Woningwet kwam tot stand en werd effectief in 1902. Nadien volgde een gestage stroom van wetten en voorschriften die het bouwen soms tot in detail regelden. Zij betroffen niet alleen woningen, maar ook wegen en waterwerken. Er kwamen streekplannen, bestemmingsplannen en nota's over de ruimtelijke ordening. Een en ander leidde tot de opkomst van specialisten en vervolgens tot de steeds vroegere inzet van hun kennis en kunde. De eenvoudige triade van opdrachtgever, architect en aannemer verloor zijn betekenis. Oppervlakkig beschouwd lijken de twee schema's hierboven misschien nog geldig – een bouwonderneming bijvoorbeeld kan zichzelf een bouwopdracht geven of van anderen opdrachten aannemen om voor hen te bouwen – maar ze zijn wezenlijk verouderd.

Om te beginnen staan veelal links en rechts in beide schema's niet twee namen, maar een serie. Wie de borden leest bij bouwplaatsen kan het zelf ontdekken. Er zijn soms meerdere

opdrachtgevers. Deze kunnen de eindverantwoordelijkheid samen dragen, maar ook ieder hun eigen verantwoordelijkheid hebben. Er kan sprake zijn van meerdere ontwerpers of architecten en zij kunnen elk hun eigen taak hebben of gezamenlijk het ontwerp voor hun rekening nemen. Installaties, akoestiek, constructie, façade, duurzaamheid, milieu, verlichting, brandveiligheid, bewegwijzering, grondwater, damwanden, fundering enzovoort vragen regelmatig om specialistische adviseurs en niet zelden om specialistische bedrijven bij de realisatie. Zelfs het projectmanagement of de bouwbegeleiding kan zijn uitbesteed.

Vervolgens zijn er de contractvormen en samenwerkingsverbanden. Daarvan zijn er vele en zij kunnen betrekking hebben op enkele dan wel alle fasen van het bouwproces, van initiatief tot en met exploitatie. Om er enkele te noemen: Alliantie, Bouwteam, PPS (Publiek Private Samenwerking), Turnkey, D&C, DB, DB&M, DBFM of DBFMO. Voor wie het niet weet: in deze opsomming staat de D voor Design, de C voor Construct, de B voor Build, de F voor Finance, de M voor Maintain en de O voor Operate. Er zijn zelfs bouwopgaven waarin twee of drie contractvormen naast elkaar bestaan.

In de derde plaats waren er in het verleden weinig wetten, voorschriften, normen en waarden die het bouwen risicovol maakten. Verzekeringen speelden dan ook geen rol van betekenis. Als levens er niet toe doen, vormen doden geen probleem. Werd de bouw stopgezet dan losten de banen vanzelf in het niets op. Er kon veel ellende uit voortkomen, maar zij werd als onvermijdelijk beschouwd. Dit is na 1900 en vooral na de Tweede Wereldoorlog grondig veranderd.

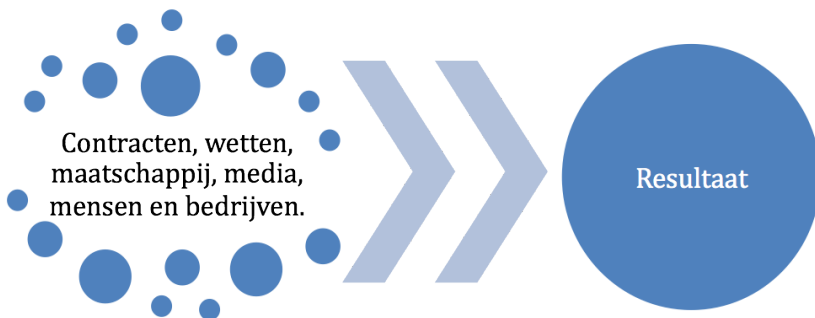
Ook sommige van deze veranderingen zijn waar te nemen op bouwplaatsen. Op borden staat wat voor het betreden van de bouwplaats zoal vereist is: veiligheidshelm, veiligheidsbril,

veiligheidsschoenen, gehoorbescherming of stofmasker – vaak een combinatie van deze voorwerpen – al blijft desondanks het betreden zelf geheel “op eigen risico”.

Andere veranderingen zijn minder zichtbaar, zoals de arbeidsvoorwaarden, het toezicht op en het gebruik van sommige materialen en technieken, de financieringsconstructies en de omgevingsvoorwaarden. De controle of het toezicht hierop berust vervolgens niet alleen bij overheden en vakbonden, soms ook laten de omwonenden, huurders, gebruikers, wijkverenigingen, natuurverenigingen en andere betrokkenen van zich horen, zeker als voor schade wordt gevreesd. Zo werd voor de bouw van een tunnel in Den Haag de omgeving niet alleen in beeld gebracht met foto's en dergelijke, maar zij werd ook ruim voorzien van meetapparatuur. Bovendien kunnen de media bij veronderstelde misstanden, terecht of ten onrechte, luidkeels van zich laten horen. De risicotolerantie is al bij al van het ene uiteinde van het spectrum naar het andere verschoven en deze beweging is waarschijnlijk nog niet ten einde.

Ten slotte zijn er zijn minder hiërarchische lijnen. Men staat in het bouwproces door het gekozen samenwerkingsmodel en de ingezette contractvormen vaak zowel onder als naast elkaar. Verantwoordelijkheden zijn een speelveld geworden tussen de betrokken bedrijven, organisaties en personen, vooral de precieze afbakening van de verantwoordelijkheden waarover men gemakkelijk van mening kan verschillen. Zodra men oorzaken in ogenschouw neemt, verliezen feiten moeiteloos hun helderheid (zie voorbeeld 42, hoofdstuk 7).

Het schema van het hedendaags bouwen (en ontwikkelen) ziet er al bij al eerder als volgt uit.



Bouwen en ontwikkelen zijn in de afgelopen honderd jaar in toenemende mate complexe opgaven geworden die niet alleen om veel technische, financiële, juridische en organisatorische vaardigheden vragen, maar ook een beroep doen op de communicatieve vermogens van alle betrokkenen en dit in een soms door omstandigheden en omstanders op scherp gezette situatie. Dit maakt hen gevoelig voor misverstanden en geschillen.¹⁰

Voor wie bij “omstandigheden en omstanders” geen beeld heeft, geef ik twee voorbeelden uit bemiddelingen.

Voorbeeld 1

Op enig moment kwamen ergens in Nederland enkele balkons van een flatgebouw naar beneden. Dit ernstige feit leidde op een bouwplaats aan de andere kant van het land tot wantrouwende

¹⁰ Ik kies om verschillende redenen voor het woord “geschil” en ik gebruik dit woord nadrukkelijk niet in juridische zin. In zakelijke context spreekt men bij voorkeur over een “kwestie”, een “vraagstuk”, een “probleem”, een “onienigheid” of een “verschil van mening”. Men vermijdt liever termen als “ruzie” of “conflict”. Deze worden als (te) emotioneel beladen beschouwd. Emoties zijn er wel, maar ze blijven vaak vertrouwelijk (“Met die arrogante lach van hem ook”, zei iemand eens nijdig tegen mij). Men wenst zich hoe dan ook te beheersen. Zo “hoort het” immers, maar los daarvan: het werkt in onderhandelingen meestal positief.

vragen over de constructie van de daar aanwezige balkons, met als gevolg gespannen verhoudingen en vertraging. Beide leken onoplosbaar te zijn.

Voorbeeld 2

De brede landelijke discussie over asbest leidde bij een grootschalige renovatie tot een aanzwellend en in de pers ruim besproken gerucht over illegale afvoerpraktijken. De communicatie erover verliep niet zorgvuldig genoeg, wat leidde tot vragen in de gemeenteraad, gespannen verhoudingen en een langdurige werkvertraging. Het gerucht was onjuist, maar bemiddeling was nodig om er gezamenlijk uit te komen.

1.2 Waarom ontstaan geschillen en wat betekenen ze?

Zijn de bouwsectoren dan niet ingespeeld op de huidige situatie? Jawel, men doet er van alles aan. De eerder besproken samenwerkingsverbanden en contractvormen komen niet zomaar uit de lucht vallen. Zij zijn om relevante redenen onderwerp van voortdurende studie en aanpassing, wat ook geldt voor zaken als planning, werkoverleg, risico-inventarisatie en kostenberekening. De gestelde eisen verminderen echter niet in aantal en veranderen bovendien geregeld van inhoud. Is het niet om milieu of natuurbehoud, dan is het wel om veiligheid, gezondheid, Europa of ethiek.

Er speelt echter meer. Men kan op het praktische vlak denken aan de irritaties die licht worden opgeroepen door beschadigingen, onzorgvuldigheden, opgebroken wegen, fouten, vertragingen en meerwerk of door immateriële kwesties als stof, stank, lawaai, omgangsvormen, communicatie en misverstanden. Deze irritaties kunnen terecht of onterecht zijn, zij vormen wel de kiemen voor een mogelijk geschil. Daarnaast zijn er de bekende spanningen tussen kwaliteit en kosten, tussen

esthetiek en constructie, tussen werkzaamheden en veiligheid, tussen snelheid en precisie, tussen de verwachtingen van een jaar of vijf geleden en de realiteit van nu. Daarbij komen nog de ongewisheden van bodem en weer, veranderende politieke en maatschappelijke inzichten, de wispelturigheden van de economie en afwijkende gedragingen van toegepaste technieken of materialen. Wie in deze branche zit of ermee te maken heeft (gehad), kan uit eigen ervaring deze series van dreigingen moeiteloos uitbreiden.

Bouw- en ontwikkelingsprojecten zijn, vanaf het eerste concept via planvorming en ontwerp tot en met oplevering en ingebruikname, eigenlijk altijd ingewikkeld en gevoelig voor tegenslag. Bij elk project zijn mensen, bedrijven, instanties, wettelijke regels en onderlinge afspraken betrokken in een, door de onvermijdelijke complexiteit, bijna altijd delicate balans.

Vanzelfsprekend heeft men, vooral in de bouw, leren omgaan met deze irritaties, spanningen en ongewisheden. Veel potentiële geschillen worden snel en vakkundig door vuistregels of handen spandiensten – en soms met bluf – succesvol in de kiem gesmoord, misschien wel vaker dan men in andere branches is gewend. Helaas lukt dit smoren ook veelvuldig niet. Met als resultaat een serieus geschil waarvan het oplossen, als het tegenzit, jaren kan duren en veel geld kan kosten.

Geschillen in bouw, vastgoed, gebiedsontwikkeling en infra kunnen uiteindelijk gaan over erfscheidingen, verzakkingen, vochtproblemen, fundamenteen, damwanden, duikers, waterlopen, het breken of werken van materialen, tijdelijke huisvesting, afwijkingen in maatvoering of afgesproken normen, tijd- en kostenoverschrijdingen, onderhoud, gebruik, grondprijs, veranderingen in het programma van eisen, aanpassingen in het ontwerp, esthetiek, veiligheid, constructie en exploitatie. Dit zijn

slechts voorbeelden uit mijn eigen praktijk. Het werkelijke palet omvat veel meer.

Deze geschillen leveren in het ergste geval niet alleen grote financiële schade op. Ze kunnen bij het eigen personeel leiden tot overlast – denk bijvoorbeeld aan de noodzaak van dossiervorming – en stress. Ze kosten tijd, ondermijnen zakelijke relaties, leveren gemakkelijk negatieve publiciteit op en kunnen toekomstperspectieven verstoren. Geschillen hebben bovendien de neiging tot intensivering of uitbreiding. Deze neiging kent velerlei aanleidingen. Men probeert onvoorziene kosten terug te verdienen door aanpassingen die niet altijd even goed doordacht zijn. Men probeert in te lopen ten koste van zorgvuldigheid of door kostenverhogend overwerk. Men gaat confrontaties aan om zaken alsnog onder controle te krijgen. Men forceert of bluft iets te vaak (dan wel volstrekt misplaatst). Gealarmeerde overheidsinstanties kunnen ingrijpen of ermee dreigen. Opdrachtgevers kunnen door twijfel worden overvallen en zich daarnaar gedragen. De schuldvraag kan meer en meer bedrijven en personen bij het ontstane probleem betrekken enzovoort.

1.3 Risicomanagement

Risicomanagement, ook wel risicobeheer genoemd, is voor veel bedrijven geleidelijk aan van een belang bijna een dagtaak geworden, maar het is ook een woord met veel gezichten. Onder risicomanagement versta ik hier het succesvol hanteren van risico's en dit niet alleen door het verkleinen van bedreigingen maar ook door het schragen van kansen. Onder kansen versta ik naast het aannemen van ongekende uitdagingen, het inzetten van recente technische verworvenheden of het aanboren van nieuwe werkerterreinen ook het oppakken van maatschappelijke ontwikkelingen, het durven inspelen op trends of het transformeren van de eigen onderneming. Bij bedreigingen zie

ik naast veiligheid en gezondheid ook de vele onzekerheden waarmee men moet leven: kloppen de ramingen over de haalbaarheid van een project, past het berekende budget, werkt de bedachte tijdsplanning, leveren de bouwvergaderingen voldoende effectiviteit op, blijven de marges overeind en zo kan men nog wel even doorgaan. Risicovrij is in deze context de gewenste toestand, maar ik zou eerlijk gezegd niet weten of zoiets ooit zal bestaan.

Risicomanagement richt zich dus zowel op het eigen bedrijf of de eigen organisatie als op elk onderhanden werk of project. Het kent een lange looptijd en dient een continu aandachtspunt te zijn. Zij stopt niet als het werk of project begint en evenmin als het is voltooid. Zij loopt vaak door tot na de oplevering of afronding, zelfs tot na de volledige financiële afwikkeling. Het belang van goed risicomanagement is evident, maar niet alles is vooraf of tijdig op te lossen of onder controle te krijgen. De gevolgen van kansen, bedreigingen en onzekerheden zijn zelfs niet altijd te voorzien en ook risicomanagement doet een beroep op tijd en geld. Bovendien is het succesvol schatten van de omvang van een risico lastig. Als het om verwachtingen gaat, ligt overdrijving op de loer. Men hoeft maar aan rampen te denken om te zien hoe ver schattingen van bijvoorbeeld het aantal doden er (gelukkig) naast kunnen zitten. Hetzelfde geldt voor wat jonge ondernemers verwachten aan omzet te behalen in de eerste jaren van hun bedrijf. Het menselijk voorstellingsvermogen schiet tekort en anders is het wel pessimisme of optimisme dat de overhand krijgt.

Het snel en vaardig kunnen oplossen van geschillen, zelf of door “derden”, is bij dit alles een in mijn ogen onmisbare vaardigheid, want geschillen leveren gemakkelijk de verschijnselen op die men met risicomanagement tracht te voorkomen: een verhoogde kans op kostenstijging,