



## Over de auteur

Thomas Rebers heeft civiele techniek aan de TU Delft gedaan en studeerde af op de masterscriptie "Evaluating the collaboration potential in project teams using a team assessment". Hij is nu consultant bij DON Bureau, een advies- en ingenieursbureau dat zich inzet voor infrastructuur en de openbare ruimte. Lees voor diepgaande inzichten zijn volledige scriptie via de link van de QR-code.



## Toekomst van infrastructurele projectuitvoering

# Samenwerking als sleutel tot succes

**In een tijd waarin de infrastructuur van ons land vraagt om grootschalige vervanging en renovatie, groeit de behoefte aan een nieuwe aanpak. Capaciteitsproblemen in de markt en toenemende projectcomplexiteit dwingen tot heroverweging van de traditionele wijze van aanbesteden. In antwoord daarop is een masterscriptie voor de TU Delft, in samenwerking met DON Bureau, gewijd aan het selectiemiddel teamassessments. Onderzocht is hoe teamassessments als selectiemiddel in de aanbestedingsfase én als verbeterinstrument in de uitvoeringsfase kunnen worden ingezet om de samenwerkingsdynamiek tussen opdrachtgevers en -nemers te verbeteren.**

### Capaciteitsproblemen en complexiteit

Een groot deel van ons landelijke areaal aan infrastructuur is door het naderen van einde technische levensduur en de toegenomen intensieve belasting toe aan vervanging of renovatie. Deze opgave is zo groot dat we met nog grotere capaciteitsproblemen op de markt te maken zullen krijgen. Daarnaast kenmerken de projecten zich in toenemende mate door complexiteit. Met als gevolg dat er al aanbestedingen zijn zonder inschrijvingen! Zo wordt er tegenwoordig meer gevraagd om intensieve interactie met de projectomgeving en wordt het belang van aanpalende opgaven benadrukt.

De situatie vraagt om een wezenlijke verandering. Zo zullen er ontwikkelingen plaatsvinden om seriematig de renovatie van kunstwerken te gaan uitvoeren, en ook zal efficiënte samenwerking een grotere rol moeten krijgen. Het is van belang om lang-

durige relaties aan te gaan in teams van specialisten vanuit zowel de opdrachtgever als de opdrachtnemer. Dit vereist een intensieve samenwerking waarin het projectteam de ruimte krijgt om te investeren, te leren en te innoveren, met als resultaat een efficiëntere projectuitvoering.

### Teamassessments - definitie en toepassing

Een teamassessment is een middel dat wordt gebruikt als selectie- of gunningscriterium in de aanbestedingsfase. Doel is het samenwerkingsgedrag van het projectteam te beoordelen op basis van vooraf vastgestelde samenwerkingscompetenties. Het geïntegreerde projectteam dat deelneemt aan het assessment bestaat uit managers (bijvoorbeeld de rollen voor integraal projectmanagement) van zowel de opdrachtnemer als de opdrachtgever. Tijdens het assessment krijgt het projectteam fictieve casussen, ook wel simulaties, gepresenteerd die

de teamleden gezamenlijk dienen uit te werken. Deze casussen kunnen generiek of projectspecifiek zijn en bevatten 'critical incidents' die het team met behulp van een goede samenwerking dient op te lossen. Het samenwerkingsgedrag dat ontstaat wordt geëvalueerd door assessoren. Iedere aannemer ontvangt vervolgens een score op basis van de prestatie op de samenwerkingscompetenties. In het assessment draait het dus niet om het eindresultaat van de casus maar om de wijze van samenwerken.

### Randvoorwaarden en implementatie

De opdrachtgever dient een diepgaand begrip te ontwikkelen van de randvoorwaarden en beperkingen die inherent zijn aan teamassessments, alsook van de specifieke kenmerken en doelstellingen van het project. Een teamassessment is een intensieve tool, waarvan de inzet gepaard kan gaan met hoge

'Samenwerking moet tijdens projectuitvoering dezelfde aandacht krijgen als tijdens de aanbesteding'



voorbereidingskosten en mogelijke druk op individuele deelnemers. Daarom is het voor de opdrachtgever van cruciaal belang om zorgvuldig af te wegen of het implementeren ervan in de aanbesteding gerechtvaardigd is. Deze afweging dient, met professionele begeleiding, onderbouwd te worden. Aangezien het assessment draait om beoordeling van menselijk gedrag, is het raadzaam dat de opdrachtgever ten minste gebruikmaakt van gecertificeerde psychologen om de deelnemers door dit proces te leiden.

Bij de start van het ontwikkelen van een teamassessment moet de opdrachtgever goed inzicht hebben in de cruciale momenten van samenwerking die tijdens de projectuitvoering kunnen voorkomen. Deze dienen als basis voor het vormgeven van de casussen en het opstellen van de samenwerkingscompetenties. Het assessment is maatwerk en zal de samenwerkingscapaciteit van het team voor het specifieke project toonbaar moeten maken. Een onjuiste opzet en onderbouwing van het

assessment resulteert in een ineffektieve output en opvolging, iets dat te allen tijde moet worden voorkomen.

### **Van selectie- tot verbeterinstrument**

Om het teamassessment niet alleen als een selectiemiddel te benutten, maar tevens als een drijvende kracht en verbeterinstrument voor samenwerking tijdens projectuitvoering, is het essentieel om de gestarte samenwerking voort te zetten. Een aanbevolen strategie is om een teamcoach in te schakelen die het projectteam ondersteunt en begeleidt bij samenwerking gedurende de projectuitvoering. Om consistentie te waarborgen, is het cruciaal dat deze coach al vanaf de aanbesteding betrokken is bij het project. Daarnaast is het raadzaam om een opstartfase te introduceren waarin samenwerking verder wordt geïnitieerd en processen effectief worden gestroomlijnd. Tijdens deze fase kunnen verschillen in werkprocessen en -cultuur op elkaar worden afgestemd, waarbij de resultaten van het teamassessment dienen als waarde-

volle input. Verdere aanbevelingen omvatten het adequaat omgaan met wijzigingen in de teamsamenstelling, het benadrukken van reflectieve mindsets binnen het team, het creëren van een cultuur van psychologische veiligheid waarin open en eerlijke communicatie wordt gestimuleerd, en het helder uitspreken van verwachtingen en behoeften van teamleden.

### **Op weg naar duurzame samenwerking**

Voor het bereiken van een succesvolle samenwerkingsomgeving is het belangrijk dat vertrouwen, open communicatie en het benutten van ervaringen uit lopende en toekomstige projecten centraal staan. Door teamassessments onder de juiste randvoorwaarden te implementeren, kan deze innovatieve aanpak dienen als een sleutel tot het selecteren van de juiste aannemer en het versterken van de samenwerkingsrelaties. Met als gevolg efficiëntere projecten, minder conflicten en een verhoogd werkplezier.

‘Teamassessment als instrument voor een efficiëntere projectuitvoering’