

MEDIATION

MARTEN MUSKEE

23  
VNGMagazine  
8 november  
2013

# Bij de bouwbemiddelaar verliest niemand

Het is een nachtmerrie voor betrokkenen: (grote) bouwprojecten die stilliggen vanwege een conflict tussen aannemer en opdrachtgever. Ook gemeenten hebben ermee te maken. Arbitrage of rechtspraak neemt lange tijd in beslag en kost veel geld. Een bouwbemiddelaar kan uitkomst bieden in een (dreigend) conflict, aldus professionele bemiddelaars Harry van Splunder en Paul Smeets.

**B**ij bouwbemiddeling zorgt de mediator of bemiddelaar er voor dat strijdende partijen direct met elkaar het gesprek aangaan in plaats van via de rechter of arbiter. Doel is dat ze zelf hun conflict oplossen door middel van een schikking. De partijen kunnen ook aan de bouwbemiddelaar vragen om een oordeel over het conflict te geven. De gevonden oplossing wordt vastgelegd in een vaststellingsovereenkomst die voor beide partijen bindend is. Deze meer persoonlijke vorm van conflictoplossing maakt de relatie en samenwerking tussen partijen duurzaam en bespaart veel tijd en kosten. Bemiddelaars kunnen ook bij een dreigend conflict proactief worden ingeschakeld om problemen te voorkomen.

## Wieg

Van Splunder en Smeets (zie kader) hebben ruimschoots hun sporen verdiend in de bouw- dan wel infra- of vastgoedwereld en zijn lid van de Vereniging Bouwmediators. De vereniging bestaat in haar huidige vorm tien jaar en haar voorganger stond aan de wieg van het gebruik van mediation in Nederland. Voorwaarde voor het lidmaatschap van de vereniging is dat de leden ten minste tien jaar ervaring in de bouwwereld hebben in een leidinggevende functie en over een erkende opleiding als mediator beschikken. Overigens heeft de vereniging net een professionaliseringslag gemaakt; de voorwaarden voor leden zijn aangescherpt. Bemiddelaars moeten nu niet alleen over ruime ervaring in de bouwbranche beschikken, maar ook

een minimaal aantal bemiddelingszaken afhandelen binnen een bepaalde tijd en permanent deelnemen aan trainingen en opleidingen.

Harry van Splunder vertelt dat de vereniging het werkveld heeft verbreed van mediation naar bemiddeling. 'We zijn als bemiddelaars actief en creatief. Partijen kunnen ons vragen een oordeel te geven en in een rol als mediator heb je het dan even lastig, want die geeft in beginsel geen oordeel. Bemiddelaars gaan een inhoudelijk oordeel over het conflict niet uit de weg en bieden partijen mogelijke oplossingen. Een zuivere mediator bemoeit zich nooit met de inhoud en hoeft daar geen verstand van te hebben. Als bemiddelaar zorg je er voor dat partijen blijven communiceren en

dat ze zich niet in de loopgraven ingraven vanwege vaste standpunten of emoties. Die pijn moet je wegmassen.'

## Slagingspercentage

In tegenstelling tot conflictoplossing door een arbiter of rechter die over de uitkomst van het conflict beslist, is bij bouwbemiddeling sprake van conflictoplossing tussen en door de partijen. De bemiddelaar helpt partijen bij hun onderhandelingen. De partijen overbruggen hun tegenstellingen en proberen er gezamenlijk uit te komen. Partijen zijn zelf eigenaar van hun probleem en de oplossing. Er is nooit sprake van een winnaar en een verliezer, waarbij per definitie altijd één partij aan het kortste eind trekt. Beide partijen bereiken een bevredigende oplossing.

## De bemiddelaars

Harry van Splunder heeft bijna veertig jaar bij de grootaannemerij gewerkt, waaronder bij VolkerWessels en Strukton en deed veel bouwprojecten in het buitenland. Na zijn pensioen heeft hij een cursus mediation gevolgd. Van Splunder wil geschillen in de bouw ook op een andere manier oplossen dan via procedures. Hij is bestuurslid van de Vereniging Bouwmediators en arbiter bij de Raad van Arbitrage voor de Bouw. Paul Smeets is van oorsprong bouwrechtjurist. Tot 2004 had hij een aannemersbedrijf. Ervaring heeft hem geleerd dat een opgelost geschil via onderling overleg beter werkt dan het voeren van procedures. Oplossen is veel mooier dan vechten met het doel om te winnen maar met de kans om te verliezen, is zijn adagium. Ook hij heeft een mediationopleiding gevolgd en ook hij is arbiter bij de Raad van Arbitrage voor de Bouw.

Zie ook: [www.bouwmediators.nl](http://www.bouwmediators.nl).

## MEDIATION

24

VNGMagazine  
8 november  
2013

Bemiddeling neemt tussen de twee en vijftien sessies in beslag, afhankelijk van de complexiteit van de zaak. Het slagingspercentage is drie van de vier. Als bemiddeling niet lukt, kunnen partijen alsnog hun recht halen via de Raad van Arbitrage voor de Bouw (RvA) of de rechter. Beide bouw-bemiddelaars zijn ook arbiter bij de RvA en weten dat de gemiddelde doorlooptijd bij de Raad van Arbitrage in de helft van de gevallen langer dan een jaar duurt. Een bemiddelaar lost de zaak veel sneller op.

Tijd is van het grootste belang in de bouw-wereld. Paul Smeets, zelf ook aannemer geweest, wijst er op dat in de uitvoering van een bouwproject de tijdgerelateerde kosten enorm zijn. Op een wat groter werk loopt dat al snel op tot een ton per week. Smeets: 'De omvang van het geschil wordt al snel overschaduwd door de tijdgerelateerde kosten. Dan wil je niet langer dan een jaar op een uitspraak wachten van de RvA. Bovendien is dit niet bevorderlijk voor de onderlinge verhoudingen en dat heeft weer invloed op de dagelijkse gang van zaken op de bouwplaats, die tijd, budget en kwaliteit van het werk beïnvloeden.'

### Acceptatie

Een conflict waarbij het werk stil valt, kost de partijen een vermogen. Dus vooral bij lopende werken is bemiddeling heel interessant. Volgens Smeets kan de bemiddeling snel verlopen. Partijen bedenken samen onder begeleiding van de bemiddelaar een oplossing en gemiddeld binnen twee tot drie maanden zijn ze er uit. Dankzij het commitment wordt negentig pro-



cent van de afspraken nagekomen; bij een vonnis is dit zestig procent. Bijkomend effect is dat partijen goed in contact blijven met elkaar tijdens de bemiddeling en dat ze normale werkrelaties in stand houden. De oplossing wordt vastgelegd in een vaststellingsovereenkomst. Als een van de partijen de daarin gemaakte afspraken niet nakomt, kan de ander naar de rechter stappen en nakoming afdwingen. Dat is echter zelden nodig.

Als Smeets bij een lopend project wordt gehaald, vraagt hij als eerste of de partijen haast hebben en of tijdgebonden aspecten meespelen. Als blijkt dat die groter zijn dan het probleem zelf maakt Smeets als eerste afspraken om de continuïteit van het werk te waarborgen. 'Als het lukt om binnen twee maanden afspraken te maken over de planning en voortgang van het werk, dan heb je het probleem als zodanig binnen een maand opgelost want dan hebben partijen al een samenwerkingsdynamiek.'

Volgens Van Splunder werkt de traditio-

nele juridische aanpak niet altijd. Ze neemt veel tijd in beslag. Bovendien geven partijen de inhoud van het conflict uit handen aan bouwrechtsspecialisten en -advocaten. Die schrijven allemaal mooie rapporten die weer reacties oproepen bij de andere partij. De partijen hebben de uitkomst niet in de hand. Smeets vult aan dat een advocaat of rechter een zaak eenzijdig juridisch benadert. Belangrijke planningstechnische en bedrijfseconomische aspecten sneeuwen onder.

### Verschuilen

Beide bemiddelaars vinden het vaak te gemakkelijk van partijen om zich te verschuilen achter een uitspraak van de rechter of arbiter en te zeggen dat ze er niets aan konden doen.

Van Splunder: 'Wie voor bemiddeling kiest, moet er echt zelf voor gaan. Voorwaarde voor betrokken partijen om bemiddeling te starten is dat ze zich committeren aan het proces en mee zoeken naar de oplossing.'

## MEDIATION

25  
VNG Magazine  
8 november  
2013



Een conflict waarbij het werk stil valt, kost de partijen een vermogen (foto: Hollandse Hoogte)

### Stevige wethouder

‘Een wethouder zonder ballen zal nooit een bemiddeling starten’, is de stellige overtuiging van Smeets, die ruime ervaring heeft met bemiddelingen waarbij gemeenten waren betrokken. ‘Doet hij dat wel, dan heeft hij iets uit te leggen aan de raad. Krijgt hij vervolgens groen licht, dan straalt dat positief op hem af. Als de wethouder zelf met de directeur van de afdeling naar de aannemer stapt, heeft dat al een geweldig positief effect bij de aannemer. Die heeft het idee dat hij serieus genomen wordt en dat vergroot de wil om de zaak op te lossen. Dat vraagt om een stevige wethouder en ambtenaar. Het is jouw probleem, zorg dan ook dat het jouw oplossing is. Je moet een conflict zelf managen en streven naar een oplossing. Vragen aan een ander of die het wil beslechten, is te gemakkelijk, vind ik.’

De meeste geschillen waarbij gemeenten betrokken zijn, ontstaan volgens Smeets vanwege aanbestedingsreglementen die vaak op onnatuurlijke wijze in de praktijk

vorm krijgen. Gemeenten worden gedwongen tot afspraken, waarbij het conflictmodel is ingebakken. Daar kan de gemeente niks aan doen, dat komt omdat ze verantwoording moet afleggen hoe ze met gemeenschapsgeld omgaat. In de contracten worden de risico's vaak niet op een evenwichtige manier verdeeld en is de natuurlijke samenwerking tussen mensen niet optimaal vormgegeven.

Smeets: ‘De meest optimale vorm van risicomanagement is je risico buiten de deur houden. Maar het zou zo moeten zijn dat degene die een bepaald risico het best kan managen, het ook toebedeeld krijgt. Dat komt niet goed tot uitdrukking via de huidige aanbestedings- en contractvormen. Professionele partijen als Rijkswaterstaat werken al met andere contractvormen en samenwerkingsverbanden en andere vormen van risicoverdeling en geschillenbeslechting. Ook gemeenten kunnen voor andere vormen van samenwerking kiezen met passende contracten, passende geschillenregelingen en met een

geschikte bemiddelingsclausule in het contract of een raad van deskundigen. Dat kan via geïntegreerde contracten, waarbij de opdrachtgever niet langer zelf het bestek opstelt en voor de laagste prijs gaat, maar optimaal gebruik maakt van de deskundigheid van marktpartijen.’

### Verantwoordingsstructuur

Gemeenten hebben te maken met hun publiekrechtelijke en privaatrechtelijke rol. De wethouder kan de gemeente in een privaatrechtelijke rol als opdrachtgever vertegenwoordigen, maar het is de raad die het laatste woord heeft. Daar hoort een bemiddelaar rekening mee te houden in de bemiddelingsovereenkomst. Raadsleden zitten er bovenop als het om de aspecten tijd en geld gaat. En als het dreigt mis te lopen op één van die twee, ontstaan vaak conflicten.

Van Splunder ziet als arbiter veel casussen waarbij gemeenten betrokken zijn. De gemeente huurt veelal mensen in om het project te managen en verwacht met het uit handen geven van de directievoering dat zaken zichzelf wel regelen; dat is vaak niet zo. De directievoerder moet op een goede en eenduidige manier voldoende mandaat krijgen van de gemeente en daar zit ruis in. Een gemeente kan vaak geen bevoegdheden delegeren. Dat is inherent aan de gemeentelijke organisatie vanwege de verantwoordingsstructuur. Dat betekent dat de projectmanager intensief overleg moet hebben over de invulling van die verantwoordelijkheid en dat de gemeente als opdrachtgever voortdurend de vinger aan de pols moet houden. Dat lukt ze vaak niet en dan klemt het.

## ANALYSE RAPPORT COMMISSIE-SMEETS

# EU moet haast maken met Handhavingsrichtlijn

**De Portugezen van Avenue2 zijn niet uitgebuit, maar fatsoenlijk was hun behandeling ook niet, zegt de commissie-Smeets. Het grote probleem is al jaren het gebrek aan Europese coördinatie bij grensoverschrijdende arbeid.**

Ferry Heijbrock

**Den Haag** - Het hoge woord is eruit bij de expertcommissie die misstanden rond buitenlandse werknemers bij de aanleg van de A2-tunnel in Maastricht heeft onderzocht. Juridisch klopte het. Hooguit kunnen vraagtekens worden gezet bij de stelling van uitzender Rimec en de bouwers dat artikel 55 van de bouw-cao niet van toepassing is. Daarom mocht de uitzender, of de door hem ingehuurd dienstverlener

Atop, 968,75 euro per maand aan de Portugezen vragen voor reis- en verblijfskosten.

De commissie van Paul Smeets denkt daar wat anders over.

Maar uitbuiting was dat niet, volgens de commissie. En dat terwijl ze van de Portugezen zelf hadden gehoord dat die het gevoel hadden geen keuze te hebben. Het was voor hen het hele pakket van Rimec/Atop accepteren of geen werk, en dus geen inkomen. In Portugal hebben zij geen alternatief. Of de commissie met die stellingname gelijk heeft, daar kan nog maanden over worden gediscussieerd. Belangrijker echter is de constatering dat er onduidelikheden zijn in de Europese regels en dan vooral in de zogenoemde Handhavingsrichtlijn waarover momenteel in de Europese raad van ministers van Sociale Zaken druk wordt overlegd. In die Handhavingsricht-

lijn worden regels gesteld aan de handhaving van de Detacheringsrichtlijn die probeert het vrije verkeer van mensen en diensten te combineren met een zekere bescherming van werknemers.

Al jaren pleiten sociale partners in de bouw, werknemers en werkgevers, op Europees niveau voor aanscherping van de handhaving. Dat heeft nog niet geleid tot witte rook in de Europese Raad. Een van de belangrijkste onderdelen in een voorstel voor een nieuwe Handhavingsrichtlijn is ketenaansprakelijkheid voor betalingen aan werknemers in de keten. Dat is nu het grootste struikelpunt. Komende maand praat de raad hier verder over. Gezien de toenemende onvrede, ook bij lidstaten als Frankrijk, is het goed als dan knopen worden doorgehakt.

> PAGINA 6: NALEVING CAO OP A2-PROJECT ONVOLDOENDE

**Maandag 25 november 2013**

Cobouw 210

Maandag 25 november 2013  
Cobouw 210

RAPPORT COMMISSIE-SMEETS

## Avenue2 belooft huisvestingskosten terug te betalen

Van onze redactie economie  
**Maastricht** - Hoofdaannemer Avenue2 (Strukton en Ballast Nedam) gaat de bij Portugese werknemers van detacheerder Rimec de in rekening gebrachte huisvestingskosten terugbetalen. Ook wordt voortaan scherper gecontroleerd op het aantal uren dat gewerkt wordt.

Dat meldt het consortium in reactie op de aanbevelingen van de expertcommissie. Bovendien gaat de aannemer zorgen voor een goede regeling rond VCA-pasjes.

De hoofdaannemers betalen de huisvestingskosten uit eigen zak terug, laat woordvoerder Bouke Lobbezoo van Avenue2 weten. "Wel zijn gesprekken gevoerd met Rimec, omdat zij die eigenlijk zouden moeten betalen."

De aannemers stellen de maatregelen te nemen "vanuit het gemeenschappelijk belang van opdrachtgever, opdrachtnemer en onderaannemers", blijkt uit de schriftelijke reactie op de bevindingen van de expertcommissie. De partijen hadden voorafgaand aan het onderzoek afgesproken de adviezen te honoreren. "Dit betekent dan ook dat we de nu gedane aanbevelingen ter harte zullen nemen."

De expertcommissie constateert onder meer dat een werknemer die per uur 13,12 euro verdient, 968,75 euro aan huisvestingskosten moest afdragen. Volgens de onderzoekers is het "de vraag of dat juridisch toelaatbaar" is en "hoe daar vanuit sociaal maatschappelijk perspectief tegenaan moet worden gekeken".

Avenue2 biedt in zijn reactie op het rapport nadrukkelijk geen excuses aan en benadrukt dat er volgens de expertcommissie "noch juridisch noch sociaal maatschappelijk sprake is van uitbuiting". "Wij hebben ons insziens correct en juist gehandeld."

De Stuurgroep A2 Maastricht, die het onderzoek liet uitvoeren, vindt dat lering moet worden getrokken uit de discussie rond het project. "Wie het verslag grondig leest zal merken dat deze complexe problematiek ons project ver te boven gaat en dat structurele landelijke oplossingen nodig zijn", zegt Albert Nuss, voorzitter van de Stuurgroep, waarin het Rijk, gemeente Maastricht, de provincie Limburg en de gemeente Meerssen samenwerken. "Wij rekenen erop dat we met de analyse van de expertcommissie hieraan kunnen bijdragen."

# Naleving cao op A2-project onvoldoende

## 'Debat over loon arbeidsmigranten nodig'

<VERVOLG VAN PAGINA 1

Martjan Kuit en Joost Zwaga

**Maastricht** - Bij de bouw van de A2-tunnel in Maastricht wordt de bouw-cao niet correct nageleefd, maar van uitbuiting of moderne slavernij is geen sprake.

Tot die conclusie komt de expertcommissie die onderzoek deed naar de vermeende misstanden bij de inzet van buitenlandse werknemers op het bouwproject. "Er is geen sprake van uitbuiting, noch in juridische, noch in strafrechtelijke zin", zei voorzitter Paul Smeets vrijdagmiddag bij de presentatie van het eindrapport. "De mensen werken er met veel plezier, de arbeidsomstandigheden zijn prima. Ook de huisvesting is in orde."

Wel plaatste hij kanttekeningen bij het grote aantal uren dat de bouwvakkers maken. Sommigen werken vijftig uur per week. "Dat is in strijd met de arbeidstijdenwet, maar de werknemers hebben er zelf geen problemen mee. Ze krijgen een brutoloon conform de bouw-cao en de overuren worden vergoed."

## Vakbond stelt aannemer aansprakelijk

Van onze redactie economie  
**Maastricht** - Vakbond FNV Bouw vindt het positief dat het consortium Avenue2 "na zware druk" bereid is een beperkt bedrag te betalen aan werknemers van Rimec. "Dit is pas het begin", zegt sectorbestuurder Mieke van Veldhuizen.

De vakbond heeft donderdag, nog voor de bevindingen van de expertcommissie bekend waren, een aansprakelijkstelling gestuurd naar Avenue2. Hierin wordt het consortium aansprakelijk gesteld voor het niet naleven van de cao door onderaannemer Rimec en alle kosten die daar-

Dat op het loon van de Portugese arbeiders maandelijks bijna duizend euro wordt ingehouden voor huisvesting en vervoer, noemt de commissie "vanuit sociaal maatschappelijk oogpunt" niet wenselijk. Het is bovendien in strijd met artikel-55 van de bouw-cao, waarin staat dat de werkgever de huisvesting moet vergoeden voor werknemers die niet naar huis kunnen.

De bouwers van de A2-tunnel (Strukton en Ballast Nedam), alsmede het uitzendbureau dat de buitenlandse arbeiders voor het project levert (Rimec), delen deze laatste conclusie niet. Volgens hen is artikel-55 niet van toepassing en als dat wel zo zou zijn, in strijd met het Europese recht.

Volgens de commissie doen cao-partijen er goed aan om "de bedoeling, doorwerking en houdbaarheid" van het bewuste artikel nog eens goed tegen het licht te houden. Smeets: "De beloning van arbeidsmigranten op bouwplaatsen is immers geen situatie die specifiek is voor het project A2, maar speelt landelijk."

Een juridisch gevecht tussen bouwers en vakbonden ziet de commissievoorzitter niet zitten. "Dat lost het probleem op dit project nu niet op."

uit voortvloeien. "We gaan door tot dat er gewoon een goede nabetalingsregeling ligt die recht doet aan de Nederlandse wet en de cao bouwnijverheid", stelt Van Veldhuizen. "Daarnaast doen we een dringend beroep op de Belastingdienst en de Inspectie SZW om hier in te duiken."

De vakbond is van mening dat de bouw-cao gewoon van toepassing is bij de bouw van de A2-tunnel, ook artikel 55 (zie boven). "Als de hoofdaannemer een andere mening is toegedaan, moet hij met ons in discussie gaan of naar de rechter stappen", aldus de sectorbestuurder.

## Commentaar

.....

# Uitbuiting

**U**itbuiting is een zwaarbeladen term. Het woord wordt wereldwijd gebruikt als er sprake is van misbruik in arbeidsrelaties. Als mensen onder dwang arbeid verrichten spreken we zelfs van moderne slavernij. Maar ook slechte arbeidsomstandigheden worden gezien als een aantasting van de menselijke waardigheid. Gelukkig is dát in strikt juridische zin allemaal niet het geval gebleken bij de bouw van de A2-tunnel in Maastricht, heeft een expertcommissie gisteren geconcludeerd.

Deze commissie werd ingesteld, nadat deze krant had onthuld dat Portugese arbeiders die werkzaam zijn bij dat tunnelproject, zich door hun werkgever, Rimec, uitgebuit voelden. De voornaamste klacht was dat ze bijna duizend euro per maand voor huisvestingskosten moesten betalen, terwijl de cao voorschrijft dat de werkgever die kosten moet betalen. De Portugezen hebben van de commissie nu voluit gelijk gekregen. De manier waarop ze door hun werkgever zijn behandeld was niet in de haak, alleen mag dat geen uitbuiting genoemd worden. Dat is een te zware term voor wat in Maastricht gebeurd is, oordeelt de commissie.

Maar voor het overige heeft deze geen goed woord over de behandeling die de Portugezen in Maastricht ten deel is gevallen. Gelukkig wordt er nu ingegrepen onder druk van de politiek en de publieke opinie. De Portugezen krijgen die huisvestingskosten terug, ook wordt voortaan de hand gehouden aan de arbeidstijden. De gesignaleerde misstanden in Maastricht behoren daarmee hopelijk tot het verleden, maar daarmee is de kous niet af.

Op veel meer plekken in ons land worden arbeidsmigranten niet behandeld overeenkomstig de Nederlandse normen en cao's. Het siert de commissie onder leiding van bouwarbiter Paul Smeets dat zij nadrukkelijk aandacht vraagt voor die ongelijke behandeling en ook met stevige oplossingen komt. Op bouwplaatsen moet bijvoorbeeld één cao gelden, die voor iedereen in de sector geldt, vindt Smeets. Dat is helder en voorkomt duistere en oneerlijke constructies waarbij buitenlandse werknemers het kind van de rekening zijn. Want van regelrechte uitbuiting mag in Maastricht dan wel geen sprake zijn geweest, het kwam wél akelig dichtbij.

# A2-arbeiders krijgen hun **huurgeld** terug

## MAASTRICHT

De Portugese werknemers die worden ingezet bij de bouw van de A2-tunnel in Maastricht krijgen de ruim 900 euro per maand die ze moesten betalen om in een sloopwoning te wonen terug. Die maatregel neemt aannemer Avenue2 naar aanleiding van de conclusies en aanbevelingen van de expertgroep die de mogelijke uitbuiting van de A2-arbeiders onderzocht.

De maatregel is er één met terugwerkende kracht. Hoe de

zaak in de toekomst wordt geregeld, kan Avenue2-directielid Bauke Lobbezoo nog niet aangeven. "We weten nog niet hoe de regelgeving voor huisvesting voor de werknemers na 1 januari eruitziet. Als die bekend is, komen we met een nieuwe regeling."

De expertcommissie oordeelt dat er geen sprake is van uitbuiting. "Niet in strafrechtelijke zin en niet in sociaal-maatschappelijke zin", aldus expertgroep-voorzitter Paul Smeets. "De werknemers werken niet onder dwang en het loon en de overuren worden conform de

cao uitbetaald."

Wel constateert de expertgroep een aantal zaken dat verbeterd moeten worden. Het bedrag van 968,75 euro dat de medewerkers ingehouden wordt van hun bruto-maandsalaris om in een sloopwoning te wonen behoort daartoe. Ook kunnen de werknemers niet zonder daarvoor te betalen over hun veiligheidspasje of een kopie daarvan beschikken en maken ze volgens de regels teveel uren, ook al maken ze deze uren uit vrije wil.

Frank Benneker

**Lees verder op pagina 3**

# Ook extra controle op **overuren**

## Vervolg van pagina 1

Volgens Paul Smeets biedt de wetgeving geen aanknopingspunten om iets aan de situatie te veranderen. "Het contract biedt geen basis om juridisch in te grijpen", aldus Smeets. "We spreken de aannemer aan op zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid."

Die roep vindt dus gehoor bij Avenue2. De werknemers, die via onderaannemer Atlanco Rimec in dienst zijn, krijgen hun geld met terugwerkende kracht terug. Ook beloofde Avenue2 bij monde van Raad van Bestuurslid Sipke van der Linden een betere regeling voor het gebruik van de veiligheidspasjes en dat er scherper wordt toegezien op het aantal werkuren per week.

De kwestie kwam begin oktober aan het licht toen Dagblad de Limburger berichtte over uitbuiting van de Portugese medewerkers bij de bouw van de A2-tunnel. Hen werd ruim 900 euro per maand salaris ingehouden voor huisvesting en vervoer van en naar het werk. Hiervoor mochten ze met meerdere mensen in een woning die op de nominatie gesloopt te worden stond, terwijl de werknemers veelal te voet of met de fiets naar het werk gingen.



Het A2-onderzoeksrapport werd gisteren in Maastricht aan de pers gepresenteerd.  
foto Loraine Bodewes

Het is vrijdagmiddag, iets na enen, als **Paul Smeets** plaatsneemt aan de tafel in het Van der Valkhotel in Maastricht. Zoals altijd is hij onberispelijk gekleed. Smeets geeft uitleg over de conclusies van zijn commissie.

door Peter Kamps en Rob Cox

**O**m maar met de deur in huis te vallen, willen we weten wat dat opbrengt, zo'n maand voorzitter zijn van een expertcommissie. Die vraag staat garant voor een grote glimlach. „Ik heb in elk geval een flinke korting gegeven vanwege het maatschappelijk belang van deze zaak.” Maar meteen daarna gaat Smeets over op de inhoud van het rapport. De hele problematiek van arbeidsmigranten die in Nederland via allerlei constructies te werk worden gesteld, is immers. De regels en wetten zijn vaak on-

## ‘EEN HEFTIGE periode’

duidelijk en bedrijven zoeken de grenzen op van wat mag. „Voor ons is in elk geval heel duidelijk dat de Nederlandse bouw-cao van toepassing is op de Portugezen die aan de A2-tunnel in Maastricht werken. Maar de bouwers van de tunnel, Avenue2 en uitzender Rimec, zijn het daar niet mee eens, hoewel ze in de contracten wel hebben afgesproken de bouw-cao te volgen.”

In het rapport heeft de commissie 25 pagina's nodig om uit te leggen waarom de bouw-cao geldt. Te veel om te herhalen, maar de conclusie brengt met zich mee dat de Portugezen de 'logistieke kosten' van 968,75 euro moeten terugkrijgen. Smeets: „Volgens artikel 55 van de bouw-cao moet de werkgever de huisvesting van de medewerkers betalen. Wij zeggen dat Rimec dat artikel met voeten heeft getreden.” Even later noemt Smeets de inhouding van duizend euro op het maandsalaris zelfs

„verwerpelijk”. „Zelfs als je niet naar de cao zou kijken, wordt hier 30 procent aan kosten gerekend. Dat kun je sociaal gezien niet maken.”

De mannen krijgen dus alle betaalde 'logistieke kosten' terug, maar zij die de misstanden aan de kaak stelden, zijn bang dat ze hun baan kwijt zijn als volgende maand hun contract afloopt.

“Dat de mensen het geld terugkrijgen dat ze is afgepakt, verschaft mij het meeste plezier.”

Commissievoorzitter Paul Smeets

Smeets: „Avenue 2 en Rimec hebben schriftelijk verklaard dat er geen represailles volgen. Dat lijkt me ook logisch. Avenue2 heeft ze hard nodig. De tunnelbouw is opgeschaald en er zijn juist meer mensen nodig. Deze mannen zijn onmisbaar met hun ervaring. Iedereen is tevreden over hen. Maar garanties kan ik niet geven. Als ze toch gestraft worden, is dat in elk geval niet in de geest van het rapport.”

Tijd heeft de commissie wel parten gespeeld. Smeets: „Dat was de beperkende factor. Ik had het graag dieper willen onderzoeken. Maar met een maand hebben we er eigenlijk al te lang over gedaan. Alle betrokkenen willen snel een oplossing.”

Smeets heeft over de kwestie ook contact gehad met de Belastingdienst, de inspectiedienst van Sociale Zaken en TBB, dat toeziet op de cao in de bouw. Veel wijzer is hij daarvan niet geworden. De fiscus geeft standaard geen in-

formatie, de inspectiedienst zweeg ook. „Ik heb niet ervaren dat die een tandje hebben bijgezet naar aanleiding van deze zaak”, zegt hij cynisch.

„Het was een heftige periode”, blikt Smeets terug op de onderzoeksmaand. Maar het was ook een leuke tijd. Hij vond het een eer dat hij gevraagd werd en prijst de commissieleden. „Hun inbreng zorgde voor veel dynamiek en heeft tot een beter product geleid.” De opdracht was ook een kolffe naar zijn hand. Het onderwerp is maatschappelijk relevant, en het gaat om het oplossen van een acute crisissituatie in de bouw. Zijn specialisme, moeten we weten.

De zaak in Maastricht is nu opgelost, maar de problemen als zodanig niet. De grootste voldoening put hij evenwel uit één feit: „Dat de Portugezen terugkrijgen wat ze is afgepakt en waar ze recht op hebben. Dat verschaft mij het meeste plezier.”



## Conflictmanagement in de bouw werkt

**Kabinet en bouw kwamen onlangs tot overeenstemming inzake een collectieve regeling voor de afwikkeling van de claims. Een goed voorbeeld van hoe een zakelijk geschil door de betrokken partijen zelf kan worden opgelost, zonder rechtszaak en met behoud van een goede verstandhouding. Ook wel 'conflictmanagement' genoemd. Een aanpak die werkt, ook in de bouw. Aldus Paul Smeets, die na een lange periode als actief bouwondernemer zijn ervaring en deskundigheid aanwendt als conflictmanager in de bouw.**

Voor, tijdens en na een bouwproject lopen opdrachtgevers, aannemers, onderaannemers, leveranciers, of andere betrokkenen regelmatig tegen conflicten aan. Een gang naar de rechtbank lijkt dan vaak het enige alternatief. De cijfers tonen echter aan dat dit in veel gevallen niet voor een uitkomst zorgt. Smeets: "Onderzoek leert dat in zo'n 70 procent van de juridische procedures het uiteindelijk niet tot een uitspraak van de rechter of arbiter komt. Partijen blijken, al dan niet geholpen door een derde, in veel gevallen tussentijds zelf aan tafel te schuiven om tot een oplossing te komen."

### Snijvlak

Smeets werkt op het snijvlak van advocatuur en mediation. "Vaak zijn in een geschil het juist de onderlinge verhoudingen die tussen beide partijen in komen te staan. Als onafhankelijke buitenstaander bekijk ik de situatie objectief." Na bestudering van de feiten gaat hij met beide partijen afzonderlijk aan tafel om ook de menselijke kant van het verhaal te horen. "Omdat die bepaalt hoe naar de feiten wordt gekeken. Wanneer partijen hun

emoties uitspreken, worden de onderliggende, echte problemen helder."

Van hieruit kan de volgende stap worden genomen: het bepalen van ieders doelen. "Dan blijkt dat organisaties vooral hun goede naam en zakelijke relaties willen behouden, erkenning zoeken, weer verder willen met hun dagelijkse business. De belangen zitten daarmee vaak al op één lijn, waardoor het oplossen van het conflict mogelijk wordt." Daarna volgt een plan van aanpak, bestaande uit afzonderlijke stappen. Beide partijen kunnen na elke stap aangeven of ze verder willen, of niet. "Zo blijven beide partijen eigenaar van het probleem én van de oplossing", aldus Smeets. Hij bewaakt tegelijk het proces en houdt de vaart erin.

### Tevreden

Hoewel Smeets maar kortgeleden is begonnen, zijn de eerste tevreden klanten al een feit. "Mijn eerste opdracht was voor een aannemer, die vreesde dat de opdrachtgever de kosten voor meerwerk niet wilde betalen. De bewuste opdrachtgever gaf aan, dat de werkwijze van de aannemer hem weinig vertrouwen gaf. Die liep namelijk achter op de planning en op de bouw leek soms sprake van onveilige situaties. Een bezoek aan de bouwplaats maakte me duidelijk dat dit deels klopte. Op basis van deze gegevens en het verhaal van beide heren, deed ik een voorstel: bekijk samen regelmatig de bouwplaats en bespreek de planning. Dit werkt nu al enige tijd naar ieders tevredenheid: de bouwplaats staat er veel beter bij en de kosten voor meerwerk worden keurig op tijd betaald."

Door zijn managementervaring als directeur van een bouwbedrijf en juridische en bouwtechnische achtergrond weet de conflictmanager welke problemen zich tijdens bouwprocessen kunnen voordoen. Inschakeling van een intermediair is sneller en goedkoper dan de gebruikelijke juridische procedures, zo heeft hij inmiddels ondervonden. Kortom, een aanpak kortom, waar alle partijen in de bouw hun voordeel mee kunnen doen. Een gang naar de rechter kan tenslotte altijd nog.

PORTRET Tekst: Paul Scheer, foto's: Jeroen Poortvliet



## Paul Smeets - Vallen

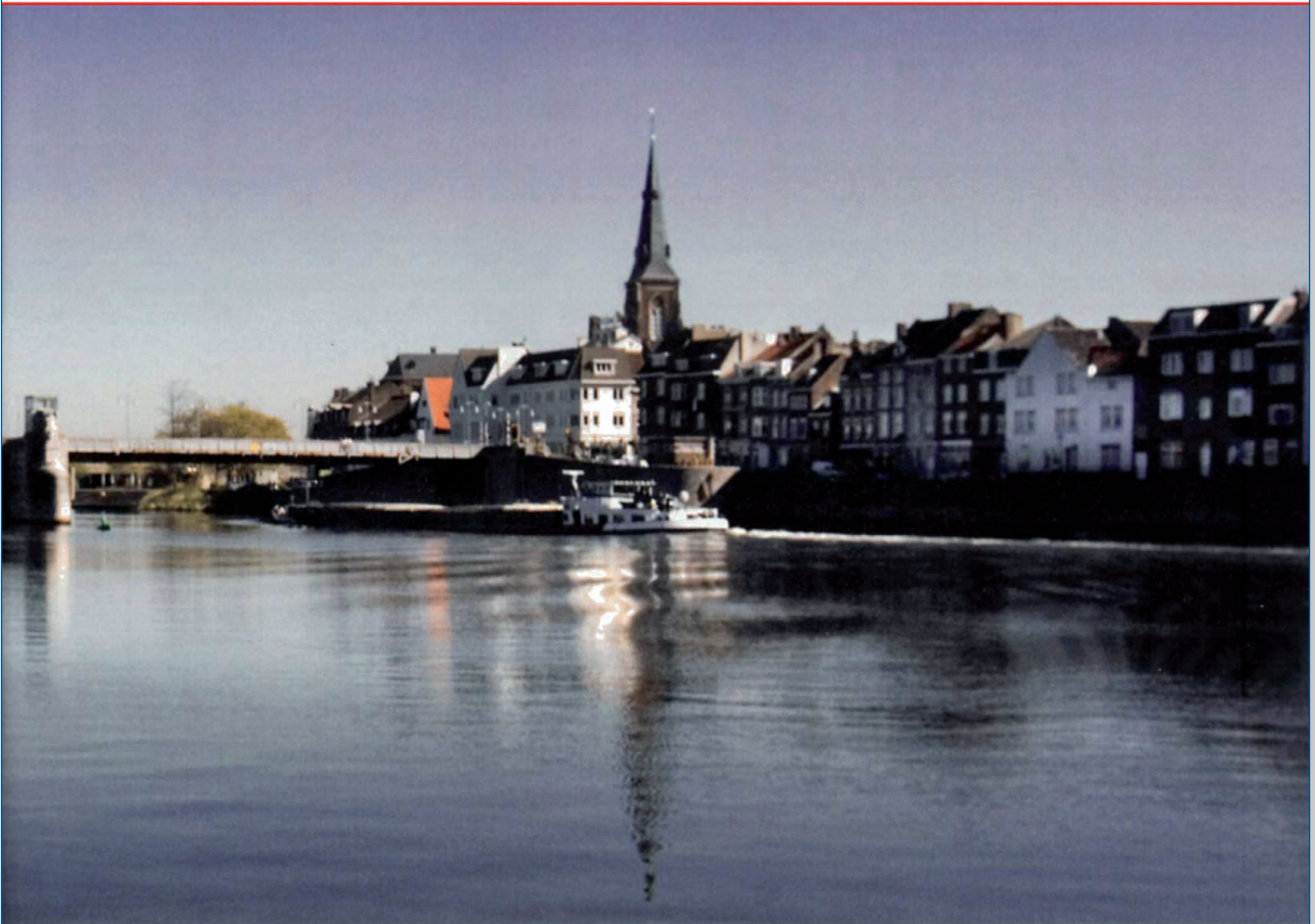
Vier jaar geleden stortte zijn wereld letterlijk in toen in Maastricht vijf balkons van 'zijn' project naar beneden kwamen. Anno 2007 is Paul Smeets (48) weg bij het familiebedrijf en helpt hij anderen met het oplossen van bouwconflicten. Van het negatieve heeft hij iets positiefs gemaakt.

Het terras langs de Maas waar het gesprek plaatsvindt, kijkt uit op de John F. Kennedybrug. Over diezelfde brug reed Paul Smeets op 24 april 2003 om zeven uur 's avonds om poolshoogte te nemen bij Patio Sevilla, het wooncomplex waarvan zijn bouwbedrijf hoofdaannemer was geweest. Een werknemer had hem gebeld met de mededeling dat er iets aan de hand was. Komend vanaf de brug zag Smeets meteen wat: aan een van de appartementengebouwen ontbraken de balkons. Het werd de zwartste dag van zijn leven.

"Toen ik bij het complex aankwam, stond het er al vol mensen. Van de politie kreeg ik te horen dat er twee bewoners onder het puin lagen. Ik ben vervolgens in mijn auto gaan zitten om mijn technisch directeur op te roepen. Op een gegeven moment ging mijn portier open en trok een van de andere bewoners mij geëmotioneerd uit de auto. Hij zei: 'Bent u meneer Smeets? Ik had net op tijd mijn balkon verlaten, maar mijn onderburen zaten er nog. Die zijn dood. Wat gaat u nu doen?' Op dat moment voelde ik alle emotie en energie van die man door mijn reviers heen vloeien. Toen realiseerde ik me pas goed wat er aan de hand was."

Nuchter als hij van nature is, heeft Paul Smeets het balkon-drama inmiddels een 'plaats' gegeven, maar als hij er zo over vertelt op een zonovergoten dag die lijkt op die van vier jaar terug, heeft hij het er toch moeilijk mee. "Ik ben rationeel-analytisch ingesteld, maar dat is natuurlijk ook een manier om jezelf te beschermen." De emotie dringt door op onverwachte momenten, bijvoorbeeld die keer kort na het ongeluk toen zijn zoonje van acht vroeg of het bedrijf failliet zou gaan en hij dan van voetbal af zou moeten.

Veel tijd voor emoties vlak na het ongeluk was er niet. De volgende dag moest hij spreken op een bijeenkomst met de bewoners van de 96 appartementen van het complex, en zag



## en opstaan

Smeets zich geconfronteerd met een zaal vol huilende, boze en schreeuwende mensen. "Ik heb toen gezegd dat er een vreselijke fout was gemaakt, dat ik niet wist wat er precies was gebeurd, maar dat wij het zouden oplossen." Met "wij" bedoelde hij Smeets Bouw en de projectontwikkelaar. Die spraken af om de kosten te delen en snel tot actie over te gaan; de schuldvraag kwam later wel.

Vier jaar later is die schuldvraag min of meer beantwoord. Uit onderzoek bleek dat de constructie van de balkons niet deugde. De hoofdconstructeur van het complex is onlangs door de rechter schuldig verklaard en veroordeeld tot een geldboete. Hoofdaannemer Smeets en de projectontwikkelaar zijn niet veroordeeld. De rechter achtte Smeets' bedrijf wel "verwijtbaar" omdat het scheurvorming in de balkons tijdens de bouw onvoldoende had besproken met de hoofdconstructeur. Die is overigens in beroep gegaan tegen de uitspraak.

### *Voelt u zich gerehabiliteerd?*

"Dat woord is niet op zijn plaats. Ik voel me verantwoordelijk omdat ik de hoofdaannemer was. Maar met een andere constructeur was dit niet gebeurd. En als ik operationeel directeur was geweest, dan had ik naar aanleiding van die scheuren voorgesteld om een middag met alle partijen uit

te trekken om het hele bouwproces nog eens door te lopen. Dat dat niet is gebeurd, daar voel ik me verantwoordelijk voor, ja."

"Het heeft ook te maken met het moderne bouwproces. Vroeger stond een gebouw meer dan honderd jaar. Nu is dat korter, en dat betekent ook een korter bouwproces. Het wordt meer economisch dan bouwtechnisch gestuurd. Dat wil ik overigens niet als excuus aandragen."

### *Denkt u wel eens: had ik maar...?*

"Nee, ik kijk vooruit. Succesvol zijn betekent dat je één keer vaker opstaat dan je valt. Klagen is anderen lastig vallen met jouw problemen. Daar heeft de wereld niets aan."

"Mijn vrouw zei: 'Zie je wel?' Zij vond dat ik me te veel op ondernemerschap en te weinig op management en organisatie had gericht. Ik heb daar veel moeite mee gehad, alhoewel ik veel met haar praat over het werk en haar mening altijd zeer waardeer. Ze had wel gelijk, maar wat kon ik ermee?"

Het kan gek lopen in het leven. Twee jaar voor het balkondrama was Smeets uitgeroepen tot Manager van het jaar, mede dankzij de vernieuwingen in het bouwproces die hij had doorgevoerd: zo veel mogelijk met ingehuurd krachten werken, en veel aandacht voor het voorkomen van bouwfouten ►

*Een van de mooiste plekken in zijn woonplaats Maastricht vindt Paul Smeets de bruggen over de Maas. Die verbinden het oude centrum met de nieuwbouw aan de overkant. Ze symboliseren zelf ook verleden en toekomst, met de oude Sint Servaasbrug naast de nieuwe Hoge Brug. En zelf is hij in zijn werk een bruggenbouwer tussen mensen.*

## Vijf stellingen voor Paul Smeets

### Dubbele paspoorten moeten worden afgeschaft.

"Ik vind die discussie ergerlijk. Het is een non-onderwerp dat wordt gepolitiseerd. Ik ga uit van het positieve en vertrouwen op de integriteit van mensen. In het geval van politici: dat ze doen waarvoor ze zijn aangenomen."

### In de bouw wordt nog steeds gesjoemeld.

"Niet meer of minder dan elders. De bouw valt op omdat die sector laagdrempelig is; je vindt er de doorsnee van de Nederlandse samenleving. Het gesjoemel is wel minder geworden dankzij de bouwfraude. De prijs die de bouw daarvoor heeft betaald, was hoog, maar het is goed geweest."

### Marco van Basten heeft gefaald als bondscoach.

"Ja. Een goede voetballer is nog geen goede trainer. Coachen is meer dan het voordoen. Je moet het weten over te brengen. Wat dat betreft kan hij niet in de schaduw van Hiddink en Van Gaal staan."

### Het fileprobleem los je alleen op met meer wegen.

"Niet alleen maar. Het zit 'm ook in overstappen op openbaar vervoer, thuiswerken, dichter bij het werk gaan wonen. Maar dat zijn maatschappelijke processen en die duren lang."

### Een nieuw EU-verdrag wordt weer weggestemd.

"Ik hoop het niet. Het was een signaal dat Europa te ver van de burger af staat. Als signaal vond ik het overigens wel mooi: boem, pats."

bij oplevering. Hij had zich vol overgave op die verkiezing gestort. "Als ik meedoe, dan wil ik winnen ook. Dat is mijn ambitie: altijd de beste willen zijn. Voorbereiding is 90 procent van het succes. Ik heb filmpjes van de verkiezing van het jaar daarvoor bekeken, een zonnebankje genomen en met vrienden en kennissen geoefend in het spreken voor een zaal. Bij zo'n verkiezing gaat het meer om de performance dan om de

## 'Ik leidde een familiebedrijf met tweehonderd man personeel, maar als manager schoot ik tekort'

inhoud. Dat merkte ik ook toen ik gekozen was en speeches gaf in het land. Alles wat je zegt, schijnt dan te kloppen. Kijk maar naar Cees van der Hoeven in zijn hoogtijdagen."

Toch was de verkiezing het slechtste wat hem op dat moment kon overkomen. Hij stond namelijk net op het punt om iets heel anders te gaan doen. "Ik leidde een familiebedrijf met tweehonderd man personeel, maar als manager schoot ik tekort. De organisatie was niet professioneel. Als iets me te langzaam ging, deed ik het zelf. Ik ben meer ondernemer dan manager. Aan werknemers motiveren deed ik niet; ik inspireer je of je vindt me een gek. In een ondernemingsraad of een afdeling Personeelszaken geloofde ik niet."



"Ik was ten tijde van de verkiezing 42 jaar. Normaal de leeftijd waarop de blinde ambitie van de jeugd moet worden omgezet in een meer gestructureerde managementstijl. Ik had een moment van reflectie nodig. Dan is het niet bevorderlijk om publiekelijk gelauwerd te worden."

**Stom** Het was nooit een uitgemaakte zaak dat hij zijn vader zou opvolgen. Als oudste van vier kinderen en enige zoon lag dat misschien voor de hand, maar zijn vader had het er nooit over. Nu waren de vooruitzichten ook niet zo gunstig, want Smeets deed acht jaar over het atheneum. "Ik was een beetje onhandelbaar omdat ik eigenzinnig was. Ik kon er niet tegen om iets te moeten. Achteraf is het stom geweest om zoveel tijd te verspillen. Daardoor ben ik ook niet toegelaten op Nijenrode."

In plaats daarvan ging hij rechten studeren, en deed hij er later bouwkunde bij. Toen zijn vader bekend maakte te stoppen met het bedrijf, gaf hij aan dat hij het wel wilde overnemen. Dat kon, maar dan wel op de voorwaarden van vader: eerst als bouwvakker en op kantoor bij een ander bedrijf werken, en dan naar Smeets. Het werd geen gemakkelijke overname. "Mijn vader was zijn broer inmiddels opgevolgd als eerste man, en dat lag hem niet. Hij nam niet makkelijk beslissingen. Het is moeilijk om met je vader over overname en een vertrekregeling te onderhandelen, maar we zijn er goed uitgekomen."

**U vertrok enige tijd na het ongeluk bij het bedrijf. Waarom?**

"Ik combineerde het leiden van het bedrijf met het afwickelen van de Patio Sevilla-zaak. Mijn financieel directeur vroeg



hoe lang dat nog ging duren, want het bedrijf begon eronder te lijden. Zakelijk was het beter geweest als ik toen had besloten om me op het bedrijf te concentreren en een crisismanager te benoemen voor de afwikkeling. Maar daar was ik zelf emotioneel te veel bij betrokken; ik wilde dat afmaken."

**Waarom bent u daarna niet iets heel anders gaan doen?**

"Ik ben benaderd voor andere functies, maar dat liep spaak zolang het onduidelijk bleef of ik persoonlijk vervolgd zou worden. Dat kon ik moeilijk accepteren. De enige optie was om dan maar voor mezelf te beginnen. En dan kom je toch al snel bij iets waar je ervaring mee hebt: bouwconflicten. Ik ben ervaringsdeskundige. Ik heb het gedaan en ik heb het gevoeld. Bij conflicten probeer ik de negatieve emotie eruit te halen. Mensen die zeggen geen last te hebben van emoties, zitten er juist vol mee."

De 'negatieve' keuze om voor zichzelf te beginnen, heeft positief uitgewerkt. Zijn kwaliteiten komen nu meer tot hun recht dan bij het familiebedrijf. Daar moest hij beter zijn best doen, met stress als gevolg. "Toen kon ik niet een uurtje pingpongen met de jongens als ik thuiskwam. Nu wel. Ik los andermans problemen op. Wat niet wil zeggen dat ik me niet verantwoordelijk voel. Het conflict is mijn verantwoordelijkheid. Ik wil en zal het oplossen."

Tot dusver is dat in alle gevallen gelukt. Ook de klus rond het Bos en Lommerplein in Amsterdam loste hij in zeven maanden op.

Als éénpitter moest hij *back to basics*: alles zelf doen, zoals een mooi rapportje maken van een advies. Toen hij daar tegenaan zat te hikken, adviseerde zijn vrouw hem om de knop om te

zetten en dat rapport fluitend te schrijven. "Je ben natuurlijk nergens te goed voor." Waar hij ook aan heeft moeten wennen, is de omgang met mensen die vanuit hun positie macht etaleren. "Vooral advocaten hebben daar een handje van. Die hebben geen omgangsvormen en voelen zich God, terwijl ze helemaal geen gezag hebben natuurlijk."

Uiteindelijk wil hij met zijn huidige werk evenveel verdienen als in zijn vorige functie. Niet vanwege het geld, maar omdat hij die "maatschappelijke waarde" weer wil hebben. Voor de zekerheid informeert zijn jongste zoon van twaalf regelmatig naar de weekomzet. Die zekerheid heeft Smeets voor zichzelf niet nodig. "Ik sta er weer." ■

## Curriculum Vitae

- 1959 Geboren in Maastricht
- 1985 Afgestudeerd in bouwwet aan Universiteit van Tilburg
- 1985 Bouwvakker en werkvoorbereider bij Juriëns in Utrecht
- 1987 Directeur Smeets Bouw
- 2000 Verkiezing Manager van het jaar
- 2004 Vertrek bij Smeets Bouw
- 2004 Projectleider herstel Patio Sevilla
- 2005 Bureau voor Conflictmanagement

# Paul Smeets' indringende les van Patio Sevilla

*Van onze redactie techniek*  
**NIEUWEGEIN - De afwikkeling van de Maastrichtse balkonramp betekende de ommekeer. Zo kun je dus ook conflicten oplossen, realiseerde aannemer Paul Smeets zich. Het kostte hem veel geld, maar hij durft zichzelf in ieder geval nog aan te kijken als hij voor de spiegel staat. Een nieuwe carrière lonkt als mediator en bemiddelaar bij bouwconflicten.**

Daar stond hij dan, die vrijdagmorgen 25 april 2003. Kort tevoren was hij nog toegejuicht en bejubeld als manager van het jaar; nu moest hij ineens een zaal met 200 boze bewoners toespreken. Twee medebewoners van het complex Patio Sevilla waren de avond tevoren omgekomen onder een serie vallende balkons; iedereen vroeg zich af of het nu wel veilig was en of ze ooit nog in hun huizen terug konden. Ze konden Paul Smeets wel lynchen.

"Ik sprak vanuit mijn tenen" blikt de Maastrichtse aannemer bijna drie jaar later terug. "Ik zei dat ik niet wist wie er aansprakelijk was, maar dat ontwikkelaar 3W en wij als aannemer onze verantwoordelijkheid zouden nemen. We zouden de problemen zo snel mogelijk oplossen en achteraf wel kijken wie er moest opdraaien voor de kosten."

Tijdens de persconferentie direct

daarna, met de complete vaderlandse pers in de aanslag, vertelde hij hetzelfde verhaal. Hij had geen tijd gehad zich op de confrontatie voor te bereiden; als dat überhaupt al mogelijk zou zijn geweest. Hij zei gewoon wat er in hem opkwam en wat hem redelijk leek.

## Beloftes

En hij hield woord. Ondanks het feit dat er in zijn omgeving genoeg mensen waren die hem voor gek verklaarden en waarschuwden dat hij veel te ruime beloftes had gedaan die hij nooit waar zou kunnen maken. En dat deze aanpak zeker de ondergang van het 80 jaar oude familiebedrijf zou betekenen. Maar de impulsieve reactie werd geformaliseerd en vastgelegd in een gedegen contract tussen ontwikkelaar en aannemer. Beide bedrijven zouden de helft van de kosten op tafel leggen voor bouwkundig herstel en vergoeding van de gevolgschade. Daarna zouden ze kijken of de schade misschien anders moesten worden verdeeld. Advocaten van Stibbe en Houthof keken mee en bewaakten dat de afwikkeling van de balkonramp niet direct zou ontaarden in een juridisch steekspel waarbij iedereen elkaar aansprakelijk stelde, maar niemand verantwoordelijkheid nam en zaken lang voort-sleepten.

Nog geen vijftien maanden later, in juli 2004, was alles afgewik-

keld. De schade was hersteld en alle andere kosten waren vergoed. Van hotelovernachtingen, smartengeld, huurauto's, tot en met de ontdooide kippen in de vrieskisten die na de balkonramp uren zonder stroom hadden gestaan. De teller stond op 7 miljoen euro. Ongeveer eenderde van de bouwkosten van het complex.

## Verdeling

"Toen is in goed overleg ook maar besloten om de verdeling zo te laten", aldus Smeets. Zowel 3W als Smeets Bouw realiseerde zich dat de uitkomst na een slepende juridische affaire niet dramatisch anders zou liggen. In het civiele recht draait het uiteindelijk toch om de vraag of het om ontwerpfouten gaat of uitvoeringsfouten.

De eerste komen voor rekening van de ontwikkelaar, de laatste zijn voor de aannemer. Tegelijkertijd is er bij grote ongevallen zelden één oorzaak aan te wijzen, vaak is sprake van een opeenstapeling van fouten. Bij de balkons van Patio Sevilla waren elf partijen betrokken, zowel ontwerpend als uitvoerend. "Door zo te besluiten, bespaarden we onszelf in ieder geval een moeizame en energieslurpende weg van juridische processen, waarvan maar zeer de vraag was of de balans na afloop heel anders zou uitslaan.

**Op pagina 3:**

**'Haal dynamiek uit juridisch proces'.**

## 'Haal dynamiek uit juridisch proces'

Vervolg van pagina 1  
Ad Tissink

**NIEUWEGEIN - Zodra conflicten een juridisch karakter krijgen, ontstaat bij betrokken partijen vaak een soort verbetenheid waardoor ze alle rede uit het oog verliezen. De afwikkeling van de balkonramp in Maastricht leerde aannemer Paul Smeets dat conflicten ook anders kunnen worden opgelost.**

Zes maanden na de balkonramp in april 2003 besloot Paul Smeets uit de directie van het 80 jaar oude familiebedrijf te stappen. Hij had het gevoel dat hij maar één ding tegelijk kon doen. Of de ramp afwikkelen, of het bedrijf leiden. Nadat hij direct na de ramp zo zijn nek had uitgestoken, zouden de betrokkenen waarschijnlijk niet blij zijn als hij de verdere afwikkeling aan een derde zou overlaten. Dat maakte de keuze gemakkelijker. In interimmanagers geloofde hij niet, dus Smeets trok een directeur aan die de helft van de aandelen overnam en ook het bedrijf zou leiden, nadat hijzelf klaar zou zijn met zijn moeilijke taak. Smeets Bouw verkeerde mede door de ramp immers in zwaar weer en had een sterke leider nodig, wiens 'commitment' verder reikte dan de tijd die nodig was voor de afwikkeling van de ramp. Wat Smeets daarna zou gaan doen, zou hij wel zien.

### Sabbatical

Het kwam er op neer dat hij een sabbatical van een half jaar hield. Hij was uitgeput; voelde zich leeg. Er borrelde geen enkel idee meer in hem op. Terwijl hij zijn hele leven juist altijd veel ideeën had. Veel meer dan hij kon realiseren. Hij zat er duidelijk doorheen. Wel viel het hem in die periode op hoe verbaasd mensen reageerden wanneer hij vertelde hoe Patio Sevilla was afgerond. Dat alles was opgelost zonder een enkele juridische procedure. Advocaten hadden vooral aan de zijlijn gestaan, maar nergens het voortouw in gehad. Die reacties zetten hem aan het denken. Misschien lag daar een nieuwe mogelijkheid voor hem als conflictbemiddelaar. Hij oriënteerde zich en kwam er al ras achter dat bedrijven in Angelsaksische landen behalve een juridische afdeling vaak ook over een afdeling conflictmanagement beschikken. Aangezien alles wat er in Engeland en

Amerika gebeurt onvermijdelijk ook deze kant op komt, besloot Smeets de stoute schoenen aan te trekken. Sinds een jaar is hij actief met zijn Bureau voor Conflictmanagement. Smeets: "Ik ben ooit opgeleid als bouwrechtjurist, heb mediation-opleidingen gevolgd en sta op het punt ingeschreven te worden als arbiter bij de Raad van Arbitrage. Ik beschik dus over een heel arsenaal aan middelen om conflicten aan te pakken".

### Verbetenheid

Maar de jurist in hem krijgt – als het aan Smeets zelf ligt – niet de overhand. Hij heeft vaak genoeg de verbetenheid gezien bezit neemt van mensen zodra ze in een juridisch conflict verzeild raken. "Ze krijgen iets van: ik zal je pakken. Ze verliezen het einddoel volledig uit het oog, laat staan de weg waarlangs ze dat doel willen bereiken. Hoe goed ze in hun dagelijks werk ook met problemen weten om te gaan, zodra het juridiseert krijgen ze een soort blinde waas voor de ogen en wordt geen middel meer geschuwd. Advocaten voeden die verbetenheid alleen maar. Dat is ze niet te verwijten, maar een gevolg van hun maatschappelijke rol. Maar wanneer je die dynamiek doorbreekt, openen zich hele andere manieren om conflicten op te lossen". Dat heeft Smeets na Patio Sevilla inmiddels een paar keer succesvol in praktijk gebracht. Een aannemer schakelde hem in omdat hij zijn termijnen niet betaald kreeg door de opdrachtgever. De directeur van het bedrijf wilde Smeets eerst een kast vol dossiers laten doorploeteren, maar daar bedankte hij vriendelijk voor. In plaats daarvan reed hij naar de bouwplaats en sprak een half uur met de hoofduitvoerder.

"Het viel me op dat het op de bouwplaats een rommelige was. En dat de aannemer erin was geslaagd op een werk dat amper drie maanden bezig was, al drie weken achterstand op te lopen. Daarna ben ik naar de opdrachtgever gestapt, die liet doorscheren dat hij inderdaad weinig fiducia had in de werkwijze van de aannemer. Ik ging terug naar de bouwgever met de opdracht een inhaalplan op te stellen en vervolgens maandelijks met de opdrachtgever over de bouwplaats te lopen en alle knelpunten openlijk te bespreken. De achterstand werd ingelopen en daarna normaliseerden de verhoudingen zich."



Paul Smeets: "Ik was helemaal leeg na Patio Sevilla."

Foto: Vincent Boon

Een ander conflict betrof de bouw van een parkeergarage bij een ziekenhuis. Het beton van het dek spatte af, waardoor wapening bloot kwam te liggen. Het ziekenhuis wilde de constructeur aansprakelijk stellen en vorderde diens honorarium van 130.000 euro terug. De procedure zou zeker een jaar duren, waardoor er een winter overheen zou gaan en de herstelkosten aanzienlijk hoger zouden uitpakken. Smeets benaderde de constructeur en beloofde hem de claim te verscheuren als hij benodigde aanvullende reken- en tekenwerk om niet zou leveren. Dat kostte de man ook geld, maar slechts een fractie van de oorspronkelijke claim, terwijl het ziekenhuis door lagere herstelkosten ook goedkoper uit was. Voordat de vorst intrad was het parkeerdek hersteld. Zo heeft Smeets meer voorbeelden uit zijn nog prille praktijk. Hoewel hij ook beseft dat de methode niet altijd werkt. Al

personen eenvoudigweg onbemiddelbaar zijn. Om die reden heeft hij onlangs nog een opdracht teruggegeven. Maar hij is ervan overtuigd dat snelheid en lage kosten in de meeste geschillen in het voordeel werkt

### 'Ik kan mezelf recht in de ogen kijken'

van mediation\* of conflictmanagement. De kans dat de kersverse bemiddelaar over een tijdje zelf in de rechtbank staat van de strafzaak van Patio Sevilla acht hij nul. De officier van justitie heeft al laten weten dat er geen natuurlijke personen van Smeets Bouw worden vervolgd. De rechtspersoon Smeets Bouw wordt mogelijk wel gedagvaard. Het is ook niet uit

als getuige wordt gehoord in de strafzaak. Maar dat is een compleet andere rol, die wat hem betreft niet zijn positie als bemiddelaar in gevaar brengt. Smeets: "Ik heb een zware tijd gehad, maar kan mijzelf in ieder geval recht in de ogen kijken. En ik ben ervan overtuigd dat ik met deze ervaring wat kan betekenen voor bouwers die voor problemen staan. Omdat ik met mijn aannemersachtergrond veel beter weet dan de gemiddelde advocaat, hoe het voelt als je met een conflict zit op een bouwplaats. Haal de dynamiek uit dat onvermijdelijke juridische proces en er openen zich hele andere mogelijkheden."

\* De beroepsvereniging voor Bouwmediators verzorgt al een tijd een rubriek op de optiepagina van Cobouw, waarin recente bouwconflicten worden behandeld. Ook oud-aannemer Paul Smeets levert van nu af aan geregeld bijdragen



**In de Maastrichtse nieuwbouwwijk Céramique stortten in april 2003 vijf balkons naar beneden. Een ouder echtpaar dat ten tijde van de ramp op het balkon stond, liet daarbij het leven.**

Foto: WFA/Loraine

# “Ik wil het nooit r

Het ene moment nog ‘Manager van het Jaar’, het volgende moment in de beklagdenbank. Het overkwam mr. Paul Smeets, ooit directeur van Smeets Bouw in Maastricht, tegenwoordig eigenaar van Paul Smeets Bureau voor Conflictmanagement. Op 24 april 2003 stortten vijf balkons van het appartementencomplex Patio Sevilla naar beneden. Twee bewoners kwamen om het leven. Hoofdaannemer van het complex was Smeets Bouw. Het ongeluk leidde voor Paul Smeets tot een nieuw bestaan.

“Het vervelendste was wel de ramp na de ramp. Dan heb je alles opgelost: de schade is hersteld, de bewoners hebben een schadevergoeding gehad, de zaken zijn afgewikkeld met de gemeente en de projectontwikkelaar, noem maar op. En dan komt justitie. Terwijl je bij het zoeken naar oplossingen zelf de leiding hebt, word je ineens een beklagde in een strafrechtprocedure. Ik begrijp dat natuurlijk wel, maar het heeft een enorme emotionele impact gehad. Want ik hoorde justitie denken: Allemaal mooi, maar hij zal wel iets te verbergen hebben. Het hoort bij hun werk, maar voor mij was het ongelooflijk moeilijk. Dat blijft dan ook nog eens vier jaar boven je hoofd hangen. Ik begrijp het systeem, maar heb er geen begrip voor.”

Inmiddels heeft de rechtbank het bouwbedrijf vrijgesproken van dood door schuld. Persoonlijk was Smeets geen partij, maar het blijft een bijzonder negatieve ervaring voor hemzelf, voor zijn gezin en voor het bedrijf. Het ongeluk heeft geleid tot een wending in zijn leven. Hij verliet het familiebedrijf, dat al sinds 1922 bestaat, en vestigde zich als ‘conflictmanager’.

#### Versnippering

“Na het ongeluk kwamen er kwaliteiten in me boven waarvan ik me eerder niet bewust was dat ik ze had. Ik had rechten gestudeerd, wist dus juridisch hoe de zaak in elkaar stak, en kon dat

combineren met mijn praktische ervaring als aannemer: niet lullen maar poetsen. Ik was vooral blij dat ik kon doen wat ik doen moest: een crisis oplossen, schade herstellen. Ik heb van alle bewoners positieve reacties gehad. Ik heb me kunnen identificeren met de getroffen: dat is het wezen van crisismanagement.”  
Bouwfouten met meer of minder ernstige gevolgen komen helaas de laatste jaren veelvuldig voor: instortende platte daken, loslatende gevelplaten, een parkeergarage die op instorten staat. De afwikkeling van dergelijke zaken behoort intussen tot de dagelijkse bezigheden van Smeets. Op de vraag waar nu de oorzaak van dergelijke fouten ligt, zegt hij onomwonden: “In de versnippering van het bouwproces. Met onderaannemers, nevenaannemers, allerlei verschillende adviseurs. Een versnippering bovendien die niet gebaseerd is op het bouwproces als zodanig. Die versnippering is ontstaan op basis van bedrijfseconomische overwegingen van de verschillende partijen. En vooral niet op de gedachte hoe je een optimaal bouwproces kunt organiseren. Elke schakel in het proces kan aanleiding zijn tot een breuk. Een breuk die alleen te herstellen is met communicatie. En daarin is de bouw niet best.”





[interview]

# meer meemaken”

Paul Smeets, Bureau voor Conflictmanagement

punten waar, als er een fout wordt gemaakt, veel kosten uit voortvloeien. Daar zet je 100 procent controle op. Dan heb je bijna 90 procent in de vingers. Risico is kans maal kosten. Als het ergens gaat lekken, is dat vervelend, maar de kosten van de reparatie vallen mee. Als de balkons naar beneden komen, is het een ander verhaal.”

## Bos en Lommer

Smeets heeft van conflict- en crisismanagement zijn dagelijks werk gemaakt. “Er zit een wezenlijk verschil tussen. Bij een conflict zijn de partijen en het probleem bekend. Bij een crisis komen er steeds meer partijen bij en ken je aard en omvang van de problemen aanvankelijk niet.”

Als illustratie gebruikt hij het Bos en Lommerplein in Amsterdam, waar hij als crisismanager optrad. “Ik was al conflictmanager tussen belegger Fortis, ontwikkelaar Multi Vastgoed en aannemer Hillen & Roosen nadat het plein in februari vier centimeter gezakt was. Ik werd tevens crisismanager toen de gemeente het gebouw liet ontruimen. Toen kwamen er tal van partijen bij: 191 bewoners, 28 winkeliers met uiteenlopende belangen, het stadsdeelkantoor, de maatschappelijke dienstverlening, de bibliotheek, de exploitant van de parkeergarage, de gemeente Amsterdam, allerlei onderzoekers en niet in de laatste plaats de media.”

↳ Voorlopig zijn er genoeg conflicten op te lossen

Er zijn in het geval van een crisis twee mogelijkheden, aldus Smeets. Óf je gaat op de toer van schuld en aansprakelijkheid óf je neemt je verantwoordelijkheid en werkt aan een snelle oplossing. “Die principiële keuze is allesbepalend. In het geval van Bos en Lommer was het kiezen tussen een batterij juristen die de onbewoonbaarverklaring zou aanvechten, of de gemeente vragen wat wij zouden moeten doen om een oplossing te vinden voor de ‘slachtoffers’. Dat is een wezenlijk andere benadering.”

## Winnen of verliezen

Het is bij een crisis niet altijd even gemakkelijk om partijen er van te overtuigen dat het oplossen van het probleem een betere weg is dan uitvoerig de schuldvraag aan de orde stellen. “Mensen zijn gewend te denken in winnen en verliezen. Dat leidt bijna automatisch tot escalatie van een conflict. En je laat intussen degenen om wie het gaat in de kou staan. Met alle negatieve gevolgen van dien, bijvoorbeeld in de media.”

Door identificatie met de slachtoffers stelde Smeets zich voor wat het voor hem zou betekenen als hij bewoner van Bos en Lommer was. Hij concludeerde: bezorgdheid over de waarde van de woning en een gevoel van onveiligheid. “Daarom heb ik voorgesteld aan te bieden om de woningen terug te kopen. Aanvankelijk hielden mijn opdrachtgevers me voor gek. Maar ik heb duidelijk kunnen maken dat je daarmee de angel uit het probleem haalt. Je maakt immers duidelijk dat je zelf alle vertrouwen hebt in het herstel.” Smeets is ervan overtuigd dat als op het project Bos en Lommer adequaat risicomanagement had plaatsgevonden, de cruciale

punten waren komen bovendrijven en op tijd aangepast. “Wapening is één van die onderdelen die altijd voor risicomanagement in aanmerking komt.” Zijn inschatting is dat er in de bouw nog heel weinig aan écht risicomanagement wordt gedaan, terwijl het een relatief kleine inspanning is en weinig geld kost. “En kom me niet aan met ISO: dat is gecertificeerd zijn voor hoe je het consequent, maar ook consequent verkeerd kunt doen.”

## Incidenten

Architecten, constructeurs, ontwikkelaars en aannemers zijn zich onvoldoende bewust van de risico's die ze elke dag lopen, is Smeets' analyse. “Het was voor mij de reden om uit Smeets Bouw te stappen. De kans dat er morgen weer zoiets gebeurt bij dat bouwbedrijf is even groot als bij ieder ander. Maar ik wil het nooit meer meemaken!”

Te gemakkelijk worden bouwfouten als incidenten afgedaan, vindt hij. Ze vormen eerder het topje van de ijsberg. Het is geen kwestie van slechte mentaliteit of onwil, het is een kwestie van 'systeemfouten'. Moeten er dan weer strengere regels komen? “Ik geloof meer in zelfreinigende effecten. Je kunt aannemers beter bewust laten worden van de risico's die ze lopen. Bij die bewustwording zou Bouwend Nederland een nadrukkelijker rol moeten spelen.”

## Oplossen

Voorlopig zullen er voor Smeets nog genoeg conflicten op te lossen zijn. “Ik heb een andere rol dan een mediator of een arbiter, hoewel ik zelf wel beide ben. Ik ben geen kinderjuf-frouw in een klas volwassenen; ik ben ook niet iemand die een oordeel uitsprekt op basis van stukken die iemand anders heeft aangereikt. Ik neem alle facetten van het conflict mee om tot een oplossing te komen waar alle partijen mee kunnen leven. Niets blijft liggen. Ik zit er ook niet in het belang van één partij, maar van allemaal. Belangenbehartiging leidt altijd tot een escalatie-spiraal, onwrikbaarheid, hoge kosten en een lange doorlooptijd. Conflictbemiddeling zorgt ervoor dat de eigenaar van een probleem ook de eigenaar wordt van de oplossing. De bedrijfstak bouw leent zich daar uitermate goed voor. Als je althans de verhoudingen tussen de partijen kent. Die bepalen namelijk de kijk op de zaken. Ik heb ook nog geen enkel conflict gehad dat ik niet heb opgelost. Dat is iets dat geen enkele advocaat kan zeggen. Ik wel, want ik ga niet om te winnen, maar om het op te lossen.” •

## Risicomanagement

Het bouwproces moet net zo georganiseerd worden als auto's worden geproduceerd. Maar ieder bouwproject is toch uniek? “Gelul”, zegt Smeets. “Wat er uiteindelijk tot stand komt mag uniek zijn, de weg erheen is altijd hetzelfde. Althans: zou altijd hetzelfde moeten zijn. Wat meestal ontbreekt is één partij die het hele bouwproces in z'n vingers heeft. Kijk, de Japanners hebben alles van ons gekopieerd. Ook in het bouwen. Alleen waren ze niet zo stom dat ze ons bouwproces hebben gekopieerd: zij houden alles in één hand.”

Smeets ziet al partijen in de bouw die die kant op willen, maar het zijn er niet veel. De bouwfraude werkt naar zijn mening katalyserend. “Voor de parlementaire enquête hadden bouwers meer met elkaar dan met de markt. Dat kan niet meer. Dus wil je onderscheidend in de markt zijn, dan moet je met innovatieve oplossingen aankomen.”

Eén van de onderwerpen die bouwers nu snel moeten oppakken is risicomanagement. “Dat is niet meer dan de vijf of tien belangrijkste risicofactoren in ontwerp en uitvoering identificeren als



## Mediation als alternatief voor Raad van Arbitrage

Bouwen is mensenwerk en mensen maken fouten. Soms lopen meningsverschillen bij 'bouwfouten' zo hoog op dat aannemer en klant er niet meer uitkomen. De Raad van Arbitrage lijkt vaak de enige oplossing. Maar kemphanen kunnen ook een professionele conflictbemiddelaar oftewel mediator inschakelen. De voordelen van deze aanpak: snelheid, lagere kosten en uiteindelijk een bevredigender oplossing.

Mr. Paul Smeets heeft een bureau voor conflictbemiddeling



# Oplossing gaat vóór schuld- en aansprakelijkheidsvraag

Een jaar na de renovatie van een ziekenhuiskeuken, waarbij alle koelcellen werden vervangen, laat de vloer in die cellen los. Het ziekenhuis stelt zowel het ingenieursbureau als de aannemer aansprakelijk. Deze laatste legt zich er niet zomaar bij neer. Aan de mediator het dringende verzoek de zaak op te lossen.

Met het loslaten van de vloeren in de koelcellen zijn ook de HACCP-eisen voor hygiëne in het geding gekomen. Dus is het voor het ziekenhuis van groot belang dat er snel overeenstemming over de oorzaak, de oplossing en de verdeling van de kosten komt. Het ingenieursbureau en de aannemer, beiden door het ziekenhuis aansprakelijk gesteld, gooien echter roet in het eten. Het ingenieursbureau concludeert na onderzoek dat uitvoeringsfouten aan de kant van de aannemer de oorzaak van het probleem zijn. De aannemer ontkent niet op voorhand dat hij iets verkeerd heeft gedaan, maar meent dat de conclusie van het ingenieursbureau wat kort door de bocht is. Omdat het ziekenhuis het in het kader van de hygiëne in eerste instantie te doen is om oplossing van het probleem, nodigt mediator mr. Paul Smeets de aannemer en het ingenieursbureau uit om hier samen aan te werken en de schuld- en aansprakelijkheidsvraag voorlopig voor zich uit te schuiven.

### Onafhankelijk onderzoek

Ik startte met de bestudering van de onderzoeksrapportage van het ingenieursbureau. Niet alle mogelijke oorzaken van het probleem waren daarbij onderzocht, zo bleek. Met die conclusie confronteerde ik de partijen.

Uiteindelijk konden zij hiermee instemmen. Ook begrepen de ontwerper en de uitvoerder dat voor het oplossen van het probleem eenduidige vaststelling van de oorzaak noodzakelijk was. Mijn voorstel was om een onafhankelijk onderzoeksbureau in te schakelen om de oorzaak te achterhalen. De kosten daarvoor zouden tussen de drie partijen – ziekenhuis, ingenieursbureau en aannemer – gelijk verdeeld moeten worden. Het ingenieursbureau was het daarmee niet eens: 'er zou toch blijken dat er sprake was van uitvoeringsfouten'.

### Weer aan tafel

Vervolgens gaven opdrachtgever en aannemer samen opdracht aan het onafhankelijke onderzoeksbureau. Deze opdracht beperkte zich nadrukkelijk tot een oorzakenonderzoek. Dus geen adviezen voor oplossingen, zoals zo vaak gebeurt. Want bijna altijd ontstaat er dan opnieuw ruzie over de door het onderzoeksbureau voorgestelde oplossingen. Het ingenieursbureau was in de tussentijd even buiten beeld, maar ook aan hen werd een exemplaar van het onderzoeksrapport gezonden. Met een uitnodiging opnieuw aan tafel te komen om te praten over een herstelplan op basis van het rapport. Nog steeds werd niet gesproken over aansprakelijkheid; alleen over oplossingen.

### Herstelplan

Binnen een maand werd een compleet herstelplan met technische omschrijving, routing en planning gemaakt dat door alle partijen – de afdeling bouw en keuken van het ziekenhuis, het ingenieursbureau en de aannemer – werd geaccordeerd.

Toen nodigde ik de partijen uit om een begroting te maken van de kosten die ieder zou hebben voor de uitvoering van het herstelplan.

De begrotingen werden over en weer beoordeeld en akkoord bevonden.

Het resultaat:

- Het ziekenhuis betaalde de aannemer 25 procent van zijn kosten.
- Het ingenieursbureau droeg alsnog bij aan de onderzoekskosten, voerde de directie over de uitvoering en stelde een onderhoudsplan op.
- Het ziekenhuis hield zijn kosten voor eigen rekening.
- Partijen hielden hun relatie in stand.

Binnen drie maanden bestond er volledige overeenstemming over de oorzaak, de oplossing en de verdeling van de kosten. Een maand later was het herstel tot tevredenheid van alle partijen gerealiseerd en konden zij in de toekomst met elkaar verder.

Bemiddeling

MEDIATION ALS ALTERNATIEF  
VOOR RAAD VAN ARBITRAGE

Bouwen is mensenwerk en mensen maken fouten. Soms lopen meningsverschillen bij 'bouwfouten' zo hoog op dat aannemer en klant er niet meer uitkomen. De Raad van Arbitrage lijkt vaak de enige oplossing. Maar kempfanen kunnen ook een professionele conflictbemiddelaar oftewel mediator inschakelen. De voordelen van deze aanpak: snelheid, lagere kosten en uiteindelijk een bevredigender oplossing.

Mr. Paul Smeets heeft een bureau voor conflictbemiddeling in de bouw en is lid van de vereniging van Bouwmediators



# Herstel onderlinge VERHOUDINGEN

Een jong monument was prachtig gerenoveerd. De architecten en ook de gemeente als opdrachtgever ontvingen hiervoor diverse prijzen. Een conflict over meerwerk overschaduwde dit succes echter. Door voor bemiddeling in plaats van arbitrage te kiezen, lukt het de verhoudingen te herstellen.

In februari 2000 bereikten een gemeente en een architectencombinatie mondelinge overeenstemming over architectenwerkzaamheden met bijbehorend honorarium voor het ontwerp en de bouwbegeleiding van de renovatie en herbesteding van een jong monument. Het vastleggen van dit akkoord in een contract had heel wat voeten in de aarde en gebeurde pas in juni 2001. Partijen kwamen een vast honorarium overeen van bijna 2,4 miljoen gulden, gebaseerd op bouwkosten van 23 miljoen gulden. Aanpassing van dit honorarium was slechts bespreekbaar, indien de bouwsom zou wijzigen als gevolg van aanvullende wensen van de opdrachtgever.

## Geschil

Een geschil over meerwerk van circa 700.000 euro gooide een aantal jaren later roet in het zo succesvolle project. De architecten meenden dat op basis van de S.R. het honorarium moest worden aangepast in lijn met de ontwikkeling van de bouwkosten. De gemeente hield echter vast aan een strikte uitleg van de contractbepaling, waarbij een vast honorarium was overeengekomen. Brieven en gesprekken met advocaten leidden niet tot een oplossing. De architecten hielden zelfs een getuigenverhoor voor de rechtbank om een verklaring van recht te verkrijgen over de integrale toepassing van de S.R. als onderdeel van de mondelinge overeenkomst in 2000. Zij stelden dat met het oog op de goede trouw in de precontractuele fase de gemeente zich niet kon beroepen op het vaste honorarium.

## Bemiddeling

Het college van B&W gaf mij

daarop de opdracht de positie van de gemeente bij een eventuele arbitrage in beeld te brengen. Toen de architecten het college verzochten om, ter voorkoming van arbitrage, een onafhankelijke deskundige in te schakelen, vroeg de gemeente mij om te bemiddelen. Vanwege mijn eerdere onderzoek voor de gemeente was mijn acceptatie als bemiddelaar door de architecten van wezenlijk belang. Dit bleek geen probleem.

## Aanpak

Voor de oplossing van dit geschil stelde ik een gefaseerd plan van aanpak op.

### Fase 1: inventariseren standpunt

Na een gesprek met de architectencombinatie verifieerde ik de door beide partijen ingebrachte argumenten. De architecten kregen de beschikking over mijn eerdere onderzoeksrapport voor de gemeente. In samenwerking met hun advocaat werd het standpunt van de architecten juridisch geduid. Op basis van al

deze informatie stelde ik een rapport op, waarbij ik aangaf binnen welke marges een eventuele arbitrage-uitspraak zou komen. Na acceptatie van dit rapport startte de tweede fase.

### Fase 2: belangen als basis voor onderhandelingen

Nu de standpunten bekend en onderbouwd waren, werd gestart met de inventarisatie van de achterliggende belangen. Zo werd het beeld compleet, waarna een onderhandelingsagenda opgesteld kon worden.

### Fase 3: onderhandelingen

De onderhandelingen vonden plaats onder mijn voorzitterschap. Na elke onderhandeling werd een verslag vastgesteld. Deze aanpak resulteerde binnen drie maanden in een oplossing van het conflict, met een kostenplaatje van 12.000 euro, te betalen in de verhouding 50-50. Beide partijen bereikten overeenstemming over de hoogte van het te betalen meerwerk. De verhouding tussen gemeente en architecten is volledig hersteld.