

PRAKTIJKVOORBEELDEN MEDIATION BIJ BOUW

Een voorbeeld van strategisch bouwadvies

Beginsituatie

Ik werd door een horecaketten benaderd om te adviseren met betrekking tot verbetering van de achterblijvende exploitatie van een van hun wat verouderde hotels. Alle opties waren bespreekbaar: renovatie, sloop en nieuwbouw etc. Het hotel bleek een cityhotel op een uitstekende locatie in het centrum van een provinciestad met voldoende parkeermogelijkheid. Het gebouw van circa 20 jaar oud was slecht onderhouden, maar technisch in goede staat. Het bestond uit een tweelaagse onderbouw met op de begane grond een receptie een keuken en een groot restaurant en op de eerste verdieping een aantal met schuifwanden schakelbare zalen. De onderbouw was volledig gesloten aan de buitenkant, hoewel het hotel aan het centrale plein van de stad lag. Uit diverse gesprekken met het management en bestudering van de exploitatie resultaten werd duidelijk dat er een matige bezetting was van de hotelkamers met een beperkte doelgroep, namelijk alleen ad hoc zakelijke overnachtingen. De hotelkamers waren technisch wel redelijk, maar de inrichting en uitrusting was niet meer van deze tijd. De zalen hadden een onvoldoende bezetting en het restaurant ook. Bovendien was het restaurant alleen gericht op de hotelgasten, maar daarvoor veel te groot en erg ongezellig. Bovendien ontbrak een lobby en was er geen bar. Verder was het management er niet in geslaagd om het hotel een binding te geven met de plaatselijke verenigingsleven. Er was geen toeristische markt aangeboord, terwijl de omgeving daarvoor toch voldoende aanknopingspunten bood.

Strategisch Bouwadvies

Mijn advies was om de onderbouw volledig opnieuw te ontwerpen en daarbij het te grote zalencomplex op de eerste verdieping om te bouwen tot een paar kleinere maar geluiddichte en modern uitgeruste zalen met daarnaast een gezellig restaurant, een lobby en een bar. Alles bereikbaar met een nieuwe statige trap en liftpartij vanuit de entree met receptie op de begane grond. Hierdoor kwam de hele begane grond beschikbaar voor herindeling. Ik adviseerde de gesloten buitenkant van de begane grond met uitzondering van de keuken en de bevoorrading, geheel te vervangen door naar buiten gerichte open units aan het stadsplein en die onder te verhuren. Tevens dienden alle hotelkamers inwendig volledig gerenoveerd en op nieuw ingericht te worden, inclusief de badkamers. De gevel kreeg een complete facelift. De installaties werden geheel vervangen en energiezuinig gemaakt. Het conceptplan is uitgewerkt in een definitief plan. Alles is doorgerekend en vergeleken met nieuwbouw. De renovatie bleek de beste optie. Na de verbouwing is een nieuw management aangesteld en die hebben de marketing voortvarend ter hand genomen voor de zakelijke, de lokale en de toeristische markt.

Resultaat

Korte renovatieperiode t.o.v. sloop en nieuwbouw. Grotere binding met de stad. Meer mogelijkheden voor een gezonde exploitatie. Tevreden opdrachtgever.

Voordelen strategisch bouwadvies met een deskundige en ervaren adviseur:

- partijen kunnen vertrouwen op een doortastende en praktische aanpak;
- strategisch bouwadvies is integraal en kost minder tijd en geld dan een andere

aanpak.

100 kopers in conflict met 1 bouwondernemer

Beginsituatie

Een bouwproject bestaat uit 100 identieke woningen. De bouwondernemer verkocht direct aan de consumenten / kopers op basis van individuele standaard koop-/aanneem-overeenkomsten. Het project was succesvol: alle woningen zijn verkocht en opgeleverd. De bouwondernemer denkt deze klus als “succes story” te kunnen opnemen in de bedrijfsbrochure. Maar.... inmiddels heeft een koopster ontdekt dat haar dak doorbuigt. Enigszins verontrust neemt zij contact op met de uitvoerder. Deze wimpelt de klacht af. Koopster schakelt een constructeur in en die constateert een constructiefout: de gordingen zijn te licht. De gebruikelijke garantieprocedure wordt gestart. De uitspraak luidt: dak verwijderen, fout herstellen. Dit houdt in dat de bewoners tijdelijk moeten verhuizen. Na onderzoek blijkt het probleem zich voor te doen bij alle woningen. Gevolg: veel onrust bij kopers en bouwondernemer. Na een heen en weer geschrijf doet de bouwondernemer een visioen op van 100 afzonderlijke garantieprocedures.

Bemiddeling

Enkele bewoners nemen contact op met een mediator. Deze adviseert een drietrapsbenadering: de garantieprocedure parkeren, een bewonersvereniging oprichten als gesprekspartner en hiermee een mediation opstarten. De bewoners vragen de mediator dit te regelen. Hij bespreekt diverse opties voor groepsvorming met de groep en zij kiezen op basis van enkele gesprekken om hun belangen gezamenlijk in te brengen in een bewonersvereniging. Zodoende ontstaat één aanspreekpunt en een krachtige positie. Na kennisneming van de aanpak en het structurele karakter van het probleem, stemt ook het garantie-instituut in. Daarna wordt een andere mediator geselecteerd met ervaring in de bouw. Allereerst belegt die mediator een vergadering met de bouwondernemer, het bestuur van de kopers-vereniging en hun adviseurs om een goed beeld te krijgen van partijen en het probleem. Hij slaagt er in beide partijen goed naar elkaar te laten luisteren en wint zo vertrouwen. Er wordt besloten tot het tekenen van een mediation overeenkomst, waarin onder meer wordt vastgelegd dat alles wat er gedurende de mediation gebeurt, vertrouwelijk is en dat partijen op ieder moment de mediation kunnen beëindigen. In de tweede bijeenkomst wordt door de bouwondernemer toegegeven, dat er een fout is gemaakt. Die eerlijkheid valt goed bij de bewonersgroep. Men wordt ontvankelijk voor de daaropvolgende suggesties, waarin technische oplossingen worden besproken, waarbij de bewoners niet tijdelijk uit hun huis hoeven. Eén van de bewoners suggereert een extra spant onder de gordingen, met een extra kamer op de zolder. De bouwondernemer wil dit voor alle woningen in één bouwstroom doen en stelt als voorwaarde dat alle kopers meedoen. Met behulp van de onpartijdige mediator kan het bestuur van de kopers-vereniging dit goedgekeurd krijgen bij de ledenvergadering.

Resultaat

Het resultaat is dat door de bundeling van hun belangen de kopers meer hebben gekregen dan zij hebben gekocht. De bouwondernemer heeft zich een lange reeks individuele garantieprocedures en een aanzienlijk bedrag bespaard op de uitvoering en de kosten van tijdelijke huisvesting. Een dergelijke oplossing is alleen in een

mediation procedure mogelijk: mediators noemen dit “taart vergroten”: Creatieve oplossingen bedenken door te kijken naar belangen van partijen buiten het eigenlijke probleem. De mediation heeft weinig gekost, heeft in korte tijd tot resultaat geleid, heeft meer opgeleverd dan in een arbitrale garantieprocedure mogelijk was en heeft voor alle partijen een “win-win” situatie gebracht.

Stand-by mediation in de praktijk

Beginsituatie

Ik werd door een particuliere ontwikkelaar gevraagd om als mediator een heel traject van conceptontwikkeling tot en met oplevering en nazorg naar de kopers van een innovatief woonconcept te begeleiden als stand-by mediator. Alle betrokken partijen konden gedurende het hele proces een beroep op mij doen om dreigende conflicten aan mij voor te leggen. De betrokkenen konden zich hierdoor beter op hun hoofdtaken richten en hoefden zich geen zorgen te maken over tijd verspillende discussies rond meningsverschillen en belangentegenstellingen. Alle informatie en alle verslagen werden beschikbaar gesteld en ik mocht overal gevraagd en ongevraagd binnenlopen en informatie vragen bij alle deelnemers aan het proces. Zij verplichten zich allen om mij tijdig te betrekken en goed te informeren.

Stand-By Mediation

Mijn rol was allereerst om te zorgen dat de organisatie goed was opgezet dat er bekwame mensen werden ingezet. De diverse disciplines werden voorafgaand aan het samenwerken door mij met elkaar in contact gebracht en met behulp van teambuilding tot teamspelers gevormd. Als je weet met wie je gaat samenwerken, wat je aan elkaar hebt en ook inziet dat je elkaar nodig hebt om samen tot een goed resultaat te komen, dan begin je anders dan dat je een deelopdracht krijgt en niet weet wat de ander spelers in je team voor kwaliteiten en opdrachten hebben. De stelling was: Mijn probleem is jouw probleem. Dit werd ook vertaald in de samenwerkingsvorm en de contracten met alleen gezamenlijke winstmogelijkheid en een bonusclausule. Door het karakter van het innovatieve concept waren er ook inhoudelijk voor de partijen veel onzekerheden en bleek de teambuilding erg nuttig. Ik werd in mijn mediationrol regelmatig betrokken zowel bij ontwerpdiscussies en later ook bij de uitwerking, de realisatie en de nazorg. De teamaanpak werkte voortreffelijk.

Resultaat

Een feestelijke oplevering en een feest met de kopers. De opdrachtgever verdubbelde de bonus en vroeg het hele team voor een vervolgproject.

Bob de Bouwer en de burens

Beginsituatie

Bob de Bouwer heeft een woonhuis waarin hij flink aan het renoveren is. De burens ‘liggen in scheiding’ en willen zo snel mogelijk hun huis verkopen. De burens verwijten Bob het niet slagen van de verkoop, omdat Bob het aanzien van hun huis door zijn bouwactiviteiten bederft. De burens eisen dat Bob moet opschieten. Bob heeft het buitenspouwblad van de gevels gesloopt om in de spouw dikkere isolatie te kunnen

aanbrengen; hij is de achterkamer aan het uitbouwen in de achtertuin. En Bob heeft ook nog gewoon een baan als all-round bouwvakker bij een kleine aannemer, dus kan hij niet zo maar even een paar maanden vrij nemen. De rechter verwijst naar mediation.

Mediation

De mediator vraagt wat het meeste knelt bij de verkoop; dit blijkt toch vooral het gebrek aan aanzien van de voorgevel te zijn. De mediator vraagt aan Bob of hij die wil en kan voorstrekken. Bob stemt daarmee in, maar moppert wel een beetje over het seizoen; het is eind winter. We spreken een deadline af en maken de volgende mediationafspraak daar direct achter. Beide partijen nemen voor die afspraak al contact op met de mediator dat de deadline niet gehaald wordt. De bespreking laat de mediator toch doorgaan. De burens wordt het begrip onwerkbaar weer uitgelegd. Bob is uiterst vriendelijk en zegt een nieuwe deadline toe; het is nu voorjaar. De burens vragen dan ook of hij gordijnen wil ophangen (de ramen zijn dichtgeplakt met kranten). Ook dat zegt Bob toe. In het tweede gesprek blijkt de deadline gehaald te zijn; foto's erbij.

Echter op de scheiding van beide woningen is duidelijk zichtbaar dat de gevel van Bob verder naar voeren komt dan die van de burens. De burens ergeren zich hieraan. De mediator vraagt na enig overleg en wat schetswerk aan Bob of hij de regenpijp voor de knik kan aanbrengen in plaats van ernaast. Dit wordt toegezegd.

De burens krijgen inmiddels weer hoop op een verkoopbaar huis; er zijn kijkers gekomen op de 'openhuis' dag. Bob had zijn spulletjes netjes allemaal naar zijn achtertuin gesjouwd en zelfs zijn voortuin netjes gemaakt. Het aanzien was weer op orde.

Resultaat

Er volgden nog een drietal deadlines met de mediator in de rol van planner. En de verhoudingen werden steeds vriendelijker.

De mediation wordt afgerond met een vaststellingsovereenkomst waarin stond dat het probleem gedurende de mediation was opgelost.

Ruzie tussen architect en ontwikkelaar

Beginsituatie

Projectontwikkelaar Burger heeft Voortman tot architect gekozen. Dit is echter buiten medeweten van de gemeente gebeurd. De gemeente heeft een beeldkwaliteitsplan en vindt de gepresenteerde plannen niet bij dit plan passen. De gemeente stelt bovendien dat het een zeer voorbarige actie is geweest van Burger en dat je zo niet met elkaar omgaat. Burger kan hiermee niet uit de voeten en ontslaat de architect. Die kent een advocaat. De advocaat kent mij en vraagt mij na te gaan of dit met mediation op te lossen is. Partijen stemmen hiermee in.

Mediation

De bouw past bij geschillen meer en meer mediation toe. De gang naar rechter of arbiter is algemeen bekend. Bij mediation gaan betrokkenen opnieuw het gesprek met elkaar aan, maar nu onder leiding van een onafhankelijke, neutrale derde. Er zijn twee

voordelen. Je houdt de oplossing in eigen hand en je verliest geen tijd met het aan anderen uitleggen waar het om gaat. Het gaat in deze mediation om een honorariumconflict tussen een architect en een ontwikkelaar.

Architect Voortman is kort gezegd "behoorlijk op zijn ziel getrap". Burger had zich meer moeten inspannen om de plannen met hem te realiseren. Dit is niet eens aan de orde gekomen. Burger legt uit dat de gemeente hem duidelijk gemaakt heeft dat deze architectuur niet past. Bovendien heeft de gemeente Burger nadrukkelijk verzocht zijn goede wil te tonen door met nieuwe namen en nieuwe plannen te komen. Het is duidelijk niet in het belang van Burger is om met Voortman door te gaan. Het spijt Burger dat dit aspect in onderlinge gesprekken onvoldoende boven tafel is gekomen. Voortman wil in de eerste plaats eerherstel. Dit betekent in zijn ogen: hij en Burger aan tafel met de gemeente en gezamenlijk praten. Het honorarium is niet belangrijk, dat komt later wel. Een patstelling, die een te lang leven kan krijgen. Ik las een pitstop in (in mediationstermen heet dit een "caucus"). Ik wil met iedere partij afzonderlijk praten om te ontdekken waar de speelruimte kan zitten.

Het levert niet zo veel op. Burger wil met name bij deze gemeente niet opnieuw met Voortman aan tafel zitten. Hij sluit samenwerking elders dus niet uit. Voortman echter wil voor alles juist bij de activiteiten en besprekingen met deze gemeente betrokken worden. Beide partijen zeggen in de caucus toe bereid te zijn de aan mij vertrouwelijk gegeven informatie na de hervatting aan elkaar mee te delen. Aldus geschiedt het, maar dit heeft op Voortman een zodanige impact dat doorpraten voor hem onmogelijk is. Burger betuigt oprecht zijn spijt. Er ontstaat daardoor weer wat contact tussen beiden, maar praten over oplossingen is absoluut een brug te ver. Na ampele overweging besluit ik deze bijeenkomst te stoppen. Ik vraag beiden om de daadwerkelijk getoonde wil tot overleg en de daarbij behorende emoties positief te beoordelen en deel hen mee dat ik ze morgen zal bellen. Ik wil dan horen of ze bereidheid zijn tot voortzetting van het gesprek. De volgende dag neem ik contact op met Burger en Voortman. Beiden hebben die bereidheid. Het gevoel dat we er uit kunnen komen is zelfs gegroeid. We maken een nieuwe afspraak.

In dit tweede gesprek treedt het respect voor elkaar duidelijk naar voren. Ik maak hier gebruik van, sla een paar stappen over en vraag om met elkaar te brainstormen over opties voor oplossingen. Dit leidt tot een scala van ideeën. Na een klein uur hebben we ze bijeen op de flap-over. We sorteren op haalbaarheid. Zes opties blijven over. We sorteren op belang voor beide partijen. Vier opties blijven over. We sorteren op directe toepasbaarheid. Blijft één optie over - die werken we uit.

Resultaat

Het resultaat is voor Voortman een nieuwe opdracht in een andere gemeente. Ze hebben er ook wat van opgestoken. Vraag wat meer aan elkaar alvorens te reageren, geef wat meer informatie bij moeilijke beslissingen, zorg dat gemaakte afspraken niet voor velerlei uitleg vatbaar zijn, kies voor een gefaseerde aanpak, leg alles goed vast.

Praktijkvoorbeeld conflictbemiddeling / Bindend Advies

Beginsituatie

Ik werd door een accountant benaderd die voor een client (woningbouwvereniging) een bindend advies vroeg inzake een geschil met een aannemer. Hij stelde direct al dat de aannemer van dit voorstel op de hoogte was en er mee ingestemd had dat ik hiervoor werd benaderd. In het intakegesprek met beide directeuren bleek dat ze inderdaad bindend advies wensten, met name omdat ze snel van het probleem af wilden en al te lang aan het onderhandelen waren zonder eruit te komen. Ze waren bereid om de opdracht gezamenlijk te geven en samen te betalen en tevoren te ondertekenen dat mijn advies bindend zou zijn. We spraken af dat ik door middel van aparte gesprekken met door hen aan te wijzen vertegenwoordigers alle informatie zou krijgen en dat ik hoor en wederhoor zou toepassen. Alles moest wel vlot verlopen dus we spraken meteen een planning af.

Bindend advies

In de gesprekken werd duidelijk dat het een rommelig verlopen woningrenovatie-project was geweest, met een onvolledig bestek, geen reguliere bouwbesprekingen en een onvolledige meer- en minderwerkadministratie. Beide partijen hadden ieder hun eigen lijstjes met veel onderlinge verschillen. Verder werd duidelijk dat binnen de woningbouwvereniging een strikte procedure gold voor het goedkeuren van meerwerk, maar dat die niet gevolgd was. Integendeel het meeste meerwerk was mondeling op de bouwplaats opgedragen door de opzichter. Met de beste bedoelingen, met name om het bouwproces niet te vertragen en daardoor nog meer meerwerkkosten te veroorzaken. De aannemer was niet op de hoogte van de interne procedures bij de woningbouwvereniging en had aangenomen dat de opzichter volledig bevoegd was. De opzichter had ook alle opleveringsverklaringen getekend. Dat de opzichter buiten de procedures van de woningbouwvereniging en zonder interne rugdekking van de woningbouwvereniging gedaan had was de aannemer niet aan te rekenen. De directie van de woningbouwvereniging was dus volledig aansprakelijk voor het door haar opzichter goedgekeurde meerwerk.

Resultaat

Probleem snel opgelost. De woningbouwvereniging heeft al het meewerk betaald, maar de interne procedures nog eens opnieuw onder de loupe genomen.

Voordelen bindend advies met een deskundige en ervaren adviseur:

- *partijen kunnen vertrouwen op een doortastende en praktische aanpak;*
- *bindend advies kost minder tijd en geld dan andere procedures.*