



Fred Schoorl

De architect als adviseur en ambassadeur

Conflictmanagement van preventie
tot geschilbeslechting

Een dubbelinterview met **Fred Schoorl**, directeur BNA,
en arbiter-architect bij de RvA **Anouk Vermeulen** over de
bijzondere rol van de architect als adviseur en ambassadeur.



Anouk Vermeulen

Meningsverschillen en belangentegenstellingen kunnen zich bij elk bouwproject voordoen. Conflictmanagement hoort daarom deel uit te maken van professioneel management van de bouwketen. Geschilbeslechting is daarbij de sluitsteen. Vooraf goede afspraken maken en daarbij ook bespreken hoe je met conflicten omgaat, werkt ook en vooral preventief. Als architect heb je daarbij meerdere petten op. Als opdrachtnemer van het ontwerp moet je zowel je eigen belang als dat van de opdrachtgever behartigen. En als adviseur van de opdrachtgever heb je vaak ook een bredere verantwoordelijkheid in de rest van de bouwketen.

De bouw trekt aan, maar ook het aantal geschillen in de bouw neemt toe. Zo ziet de Raad van Arbitrage voor de Bouw het aantal zaken al twee jaar groeien. Ook het College van Toezicht van de BNA krijgt meer tuchtrechtzaken af te handelen dan enkele jaren geleden. Is daarin een rode draad te onderscheiden?

‘Afspraken vooraf vastleggen’

“Dat kun je wel zeggen,” vindt BNA-directeur Fred Schoorl. “Negen van de tien zaken bij ons College van Toezicht en de Raad van Beroep draaien om kwesties waarin een architect en een opdrachtgever met elkaar in zee zijn gegaan zonder hun afspraken vooraf voldoende helder vast te leggen. De architect gaat enthousiast aan de slag en op een gegeven moment krijgt de opdrachtgever tekeningen, of meer dan dat zelfs, en zegt: ‘Ja, maar dat is niet wat ik besteld heb. En tegen die prijs al helemaal niet. Dat hadden we toch niet zo afgesproken?’ En dan moet er weer teruggegraven worden: hoe is dat gegaan? De rode draad is dus dat de architect aan de voorkant onvoldoende vastlegt en daardoor in de problemen komt.”

‘Wees niet te conflictmijdend’

Anouk Vermeulen herkent zich daar meteen in: “Dat klopt, en dat heeft ermee te maken dat je een opdrachtgever niet wilt afschrikken door meteen een heel juridisch stuk voor te leggen. Ik hoor dat van veel collega’s, die zeggen: ‘Ja, als ik dat doe, wil hij helemaal niet.’ Dan begin je heel voorzichtig en vraag je bijvoorbeeld daarna pas om een opdracht voor het voorontwerp. Als de klant vervolgens

vraagt wanneer je de aangepaste tekeningen dan afhebt, moet je scherp zijn en zeggen: ‘Dit is wat ik nu lever en over het vervolg moeten we nieuwe afspraken maken.’ Dat vraagt lef en brengt ook een afbreukrisico met zich mee. Voor jou een ander. Maar hoe langer je wacht met de zakelijke kant, hoe moeilijker het wordt. Als architecten zijn we te vaak conflictmijdend. We willen een opdrachtgever niet aan het begin al de indruk geven dat er weleens iets mis kan gaan.”

‘Het gaat om preventie’

“En toch moet je hier als opdrachtnemer ook bij een opdrachtgever voor zorgen,” reageert Fred Schoorl. “Het is geen kwestie van conflicten mijden maar ze te voorkomen: het gaat om preventie. Niet voorbereiden omdat het nodig is, maar je zo goed mogelijk voorbereiden opdat het niet nodig is.”

Een architect is natuurlijk enerzijds een autoriteit. Anderzijds zijn architecten ook maar gewoon ondernemers, niet zelden kleine ondernemers, die zich moeten laten gelden tegenover grote opdrachtgevers. Is er sprake van te grote machtsongelijkheid? En wat kun je daaraan doen?

‘Ongelijkwaardige positie’

“We hebben absoluut te maken met een vraagmarkt,” stelt Fred Schoorl, “waarin opdrachtnemers geen gelijkwaardige positie innemen. Veel van de conflicten in onze branche spelen zich dan ook af bij aanbestedingen en selecties. Daar zijn wel regels voor, maar die rechtsbescherming gaat uit van een gelijkwaardigheid



Fred Schoorl

die er niet is. Dan heb je vijf bureaus die meedingen, waarvan er op een gegeven moment vier zeggen: ‘Nou, opdrachtgever, dat kun je echt niet maken!’ Maar als er eentje ‘Ja’ zegt, omdat ze de klus nodig hebben, ben je weg. Ga daar dan maar eens tegen ageren, met alle mogelijke gevolgen voor de relatie. Je wilt een mogelijke volgende opdracht niet in gevaar brengen. En ik heb het nu niet over de kleine, de beginnende, de jonge architect. Nee, dit zijn de grote jongens.”

‘Onzekerheid is toegenomen’

“Nee zeggen,” vindt Anouk Vermeulen, “moet je durven. Maar het vraagt ook om solidariteit tussen architecten onderling en dat is lastig als je in de praktijk tegen elkaar kunt worden uitgespeeld. De standaardregeling van vroeger, met vaste percentages naar gelang de aard van het project, gaf vooral ook jonge bureaus de zekerheid dat er een contract lag waarvoor ze het konden doen. Maar dat mag niet meer. Dat waren prijsafspraken en die zijn verboden. Iedere architect moest het zelf gaan regelen. De onzekerheid is daardoor toegenomen.”

‘Aanbestedingsrichtlijnen’

Fred Schoorl bevestigt dat er veel weemoed is naar de afgeschafte standaardregeling. “Maar dat is echt verleden tijd. We hebben wel als BNA een urenindicator gemaakt om onze leden houvast te bieden. Maar dat is maar een hulpmiddel. Waar ik veel van verwacht is van de aanbestedingsrichtlijnen, een soort spelregels, die we hebben gemaakt. Deze zijn vervat in de richtlijn gezonde

architectenselecties (verkrijgbaar via de BNA). Wat is nou, per stap in het proces, redelijk en billijk om als opdrachtgever uit te vragen? En aan opdrachtnemerskant: wat doen we wel en wat doen we niet? Zodat je krijgt wat je uitvraagt en dat ook kunt vergelijken, zonder dat de ene partij ineens veel meer vraagt of een ander veel meer geeft. Dat is nu zelfs door de Tweede Kamer overgenomen. Hopelijk draagt dat bij aan een gelijkjer speelveld.”

Als architect ben je opdrachtnemer van het ontwerp, waarbij je zowel je eigen belang als dat van de opdrachtgever moet behartigen. Daarnaast heb je als adviseur of directievoerder van de opdrachtgever vaak ook een bredere verantwoordelijkheid in de rest van de bouwketen. Pakken architecten dat op? En zijn ze daar voldoende op toegerust?

‘Directievoering’

Anouk Vermeulen: “Het informeren en adviseren van opdrachtgevers, zeker over het bouwproces ná het ontwerp, of de rol van de architect als directievoerder, dat is van groot belang. Maar daaraan schort het wel een beetje. Er is op bezuinigd. Of je ziet dat aannemers die rol naar zich toetrekken. Eigenlijk is dat een garantie voor conflicten. Juist de architect heeft het overzicht. En hij spreekt ook de taal van de aannemer, kan dat vertalen voor de opdrachtgever.”

‘Bredere rol van de architect’

“Die klassieke rol van de architect als opdrachtnemer én als adviseur is zeker bij de wat kleinere opdrachtgevers cruciaal,”



Anouk Vermeulen

beaamt Fred Schoorl. “Ook bij complexe projecten zie je wel dat de architect vaak degene is die nog weet hoe het ook alweer zat. Daar ligt dus een rol die architecten best nog beter kunnen invullen. Dan bedienen ze hun klanten beter en daar liggen kansen. Het is ook een van de competenties die je als architect vandaag de dag nodig hebt. De ‘nieuwe architect’, zoals wij dat noemen, heeft om succesvol te opereren sowieso meer vaardigheden nodig dan vroeger. Denk aan onderhandelen, aan communicatie, aan management, ook management van bouwprocessen. Met onze BNA Academie bieden we overigens ook veel aan op het gebied van competentie-ontwikkeling.”

Bouwprojecten, zeker de grotere, brengen onzekerheden en onverwachte ontwikkelingen met zich mee. Is er bij afspraken aan de voorkant wel voldoende ruimte en aandacht voor conflictmanagement? En wat kun je doen om het effect van eventuele conflicten te beperken?

‘Afspraken over omgang met conflicten’

Fred Schoorl: “Daar valt nog een wereld te winnen. Bij heldere afspraken vooraf hoort ook dat je bespreekt en vastlegt wat je doet met meningsverschillen als je daar niet uitkomt. Als je daar niets over afspreekt, kom je juist sneller bij de rechter of de Raad van Arbitrage terecht, ook als dat niet per se nodig was geweest. Een set regels kan helpen vertragingen en ook ruzies zoveel mogelijk te voorkomen. Het bizarre is dat het heel vaak vergeten wordt. Niet alleen bij de kleine opdrachtjes van een particulier, het gebeurt soms ook in die grote wereld. Dus dat hele procesdenken ter voorkoming van het uit de hand lopen van conflicten – waarbij conflicten trouwens

“

Een set regels kan helpen
vertragingen en ruzies
te voorkomen

”

Fred Schoorl

instrumenteel kunnen zijn om het proces goed te laten lopen, dat vind ik wel – ja, daar moeten we echt nog wel beter in worden.”

‘Stevige houding’

Anouk Vermeulen: “Precies. En weet je, een stevige houding vooraf is ook een teken van professionaliteit. Ik maak nu veel betere afspraken dan vroeger. Ook als het me heel veel moeite kost. Maar

ze vragen mij vervolgens ook weer voor de onderhandelingen met de aannemer, want ze denken: ‘Die kan dat wel.’ Die stevige opstelling levert dus meer dan één voordeel op.”

‘Professioneel conflictmanagement’

“Waar het mij hier vooral om gaat,” vervolgt Fred Schoorl, “is dat je bij conflictmanagement niet focust op de laatste stap, of dat nu de rechter of de Raad is. Daaraan voorafgaand kun je al zoveel doen, en al van tevoren bedenken, om zaken in het proces op te lossen. Kom je er niet uit, beperk dan de schade, zeker bij complexe projecten, bijvoorbeeld door het probleem te isoleren en apart op te lossen. Met mediation, met arbitrage op maat, met een tussentijds oordeel, hoe dan ook. Dan doe je aan professioneel conflictmanagement. Doe je dat niet, en stel je je conflictmijdend op, dán loop je een moeras in.”

Het laten beslechten van een geschil, of dat nu door de rechter of door de Raad van Arbitrage gebeurt, is de sluitsteen van het conflictmanagement. Elders in dit Jaarbericht stelt Monika Chao-Duivis dat je met een bouwgeschil beter af bent bij de Raad. Maar toch is er bij sommige publieke opdrachtgevers een trend zichtbaar om voor de gewone rechter te kiezen. Ze vindt dat adviseurs als architecten en ingenieurs opdrachtgevers goed zouden moeten voorlichten over de voordelen van de Raad boven de rechter.

‘Verskil tussen Raad en rechter uitleggen’

Anouk Vermeulen: “Wat hier zou helpen is dat we architecten beter uitleggen wat het verschil is tussen rechtspraak bij de Raad en bij

de gewone rechter. Ik denk namelijk dat heel veel mensen dat niet weten. Dan pas kan de architect een rol als ambassadeur spelen.”

‘Ambassadeur van professioneel bouwmanagement’

“Binnen de relatie architect-opdrachtgever hebben wij nog in elk district een deken,” vult Fred Schoorl aan, “wat een voorzichtiger benadering biedt. Vervolgens hebben wij dan onze eigen tuchtrechtelijke aanpak. Maar in principe, en zeker voor de bredere bouwketen, zeggen wij: de Raad van Arbitrage is ervoor opgericht, die moet je benutten. En het hoort zeker in je professionele advies aan een opdrachtgever: ‘En mocht het dan misgaan? Ja, natuurlijk, dan moeten we daar en daar terecht.’ In die zin gaat het om de rol van de architect als ambassadeur van professioneel bouwmanagement. En dus ook professioneel conflictmanagement.”

‘Fan van de Raad’

“Bij ons architectenbureau is de laatste zin van onze overeenkomst overigens dat we in geval van zakelijke conflicten waar we niet uitkomen naar de Raad van Arbitrage voor de Bouw gaan of naar de burgerlijke rechter. Daar staat bij: ‘Naar keuze van de architect’. En wij kiezen altijd voor de Raad. Zelf ben ik fan,” besluit Anouk Vermeulen lachend, “sinds ik als beginnend architect naar de Raad moest omdat een klant weigerde te betalen. Gelukkig werd dat daar helemaal opgelost.”