

Gedragsontwikkeling in de Civiele Techniek

Daniël Krouwel
KMOB Advies

Samenvatting

De opkomende toepassing van nieuwe contractvormen in de Civiele Techniek vragen om een gedragsontwikkeling bij zowel de opdrachtgever als de opdrachtnemer. Door de sturing op kwaliteit is het niet meer toereikend om een project alleen maar op inhoud te sturen. Ook de houding van de medewerkers, het projectteam, de wijze van communiceren en samenwerking bepalen het succes van een project. Deze ontwikkeling leiden tot een noodzakelijke gedragsontwikkeling.

1. Inleiding

De wereld van de Civiele Techniek is anno 2014 in ontwikkeling. Met name de grotere overheden kiezen ervoor om hun projecten uit te voeren door de inzet van Integraal Project Management teams (IPM-teams). Ook wordt in toenemende mate gekozen voor het op de markt brengen van contracten, waarbij de kwaliteitsborging door de aannemende partij aangetoond moet worden. Deze kwaliteitsborging wordt onder andere gecontroleerd door toetsing van de processen in de (project-)organisatie van de aannemer. Deze ontwikkeling vraagt om een professionalisering van de organisatie van de aannemer én de opdrachtgever. Een organisatie die stuurt vanuit risico's.

2. Filosofie: inhoud én mens

In de Civiele Techniek wordt steeds minder gekozen voor de traditionele RAW bestekken – met nauwkeurige omschrijvingen. Het voorschrijven van wat er moet gebeuren en het houden van de regie door de opdrachtgever is voor een groot deel verleden tijd. De opdrachtgevers in de Civiele Techniek kiezen steeds vaker voor minder vergaande betrokkenheid. Terwijl dezelfde opdrachtgever toch grip op de kwaliteit van een project wil houden. Het eindresultaat telt, maar ook de wijze waarop, het proces, telt.

De mens centraal.

Dit proces wordt gevormd door mensen. De mens achter het product komt hiermee centraal te staan. De communicatie van mens tot mens is hierdoor essentieel geworden. De opdrachtgever wil meegenomen worden in het proces. De opdrachtnemer moet zich inleven in de wensen van de opdrachtgever, het eindresultaat van het product en aantonen dat deze voldoet aan de kwaliteit.

Met andere woorden: de focus van de opdrachtnemer moet zich gaan verdelen. Naast een focus op de techniek (kwaliteit van het product), focussen op het proces, de kwaliteit van het systeem (de organisatie) en focus op de samenwerking in het projectteam en samenwerking met de opdrachtgever.

De praktijk.

De rollen van zowel de opdrachtgever als de opdrachtnemer zijn hierdoor sterk aan het veranderen. Nieuwe behoeften van de opdrachtgever en de invulling hiervan door de toepassing van geïntegreerde contractvormen als Economisch Meest Voordelige Inschrijving (EMVI), Design & Construct (D&C) en Systems Engineering (SE) bepalen dat ook de opdrachtnemer een andere rol heeft in te vullen.

In de praktijk heb ik ervaren dat projecten zijn aanbesteed op basis van EMVI. De criteria waren kritisch geformuleerd. De selectie was zwaar. Om hier doorheen te komen was het aan de inschrijvende partijen om:

- 1) samen te werken en
- 2) de filosofie van de onderneming te laten zien.

De samenwerking kwam in dit voorbeeld tot stand doordat meerdere ondernemingen het lef hadden om krachten te bundelen.

Het laten zien van de filosofie van de onderneming betekent dat de onderneming haar identiteit kent en deze weet te omschrijven op een praktisch uitvoerend niveau. Uiteraard past deze identiteit bij het succesvol uitvoeren van het project.

3. Nieuwe en oude rollen

In de Civiele Techniek worden de grotere projecten met Integraal Project Managementrollen (IPM) ingevuld, afkomstig van Rijkswaterstaat (RWS). Vaak wordt verlangd dat de opdrachtnemer deze rollen kan spiegelen. De rollen die onderscheiden worden zijn: projectmanager, omgevingsmanager, contractmanager, technisch manager, manager projectbeheersing en projectondersteuning. De projectmanager is eindverantwoordelijk en heeft de helicopterview over alle rollen. De omgevings-, contract- en technisch manager zijn verantwoordelijk voor respectievelijk de omgeving, het contractuele en de technische aspecten. De manager projectbeheersing is de aanjager in het project op het gebied tijd, scope, geld, kwaliteit en risico's en is de verbindende factor tussen de verschillende rollen. De projectondersteuner vormt het secretariaat van het project.

De "oude" wereld van de Civiele Techniek kende deze rollen niet. Het was de projectleider die alle rollen in zich had en zo nu en dan werd ondersteund door de benodigde expertise. Met de implementatie van integraal projectmanagement (IPM) in een organisatie wordt een uniforme organisatie en aansturing van de projecten in de gehele organisatie bereikt. Deze uniforme organisatie en aansturing zorgen ervoor dat projecten beter worden beheerst, kosten worden bespaard en extra waarde wordt toegevoegd. IPM levert hiermee een bijdrage aan een beter financieel rendement van de organisatie. Zowel aan de zijde van de opdrachtgever als de zijde van de opdrachtnemer.

4. De verandering

Vanuit mijn ervaring in de Civiele Techniek en de bedrijfskunde zie ik dat er een verandering wordt gevraagd in zowel de organisatie als in de projectorganisaties. Structuren en processen veranderen. In de nieuwe wereld van de Civiele Techniek gaat het over producten, productkwaliteit, projectbeheersing en risicomangement. Risicomangement is de kern van het nieuwe sturen en beheersen van de projecten in de Civiele Techniek.

De structuur in de organisatie aanpassen is niet voldoende. Ook de cultuur, houding en gedrag in de organisatie en het projectteam, moeten aansluiten bij de nieuwe wereld van de Civiele Techniek. Dit betekent dat het stimuleren van kennis en kennisverrijking van belang is, als ook het écht weten wat de competenties zijn van de (project)medewerkers. Het coachen van de medewerkers naar deze nieuwe wereld is onderdeel van de verandering. De verantwoordelijkheidsverdeling tussen opdrachtnemer en opdrachtgever in een project is namelijk écht veranderd.

5. Teamontwikkeling

Van de opzet met de nieuwe rollen wordt in de praktijk een intensieve samenwerking verwacht. Een samenwerking met als doel om het project verder te brengen. Een project wordt met name gestuurd vanuit harde feiten: risico's, geld, planning, kwaliteit, omvang, etc. Dit zijn de sturingselementen.

In de praktijk ervaar ik dat nagenoeg geen aandacht is voor de groepscohesie. Er is nagenoeg geen aandacht voor hoe er samen wordt gewerkt, wat het project bindt, hoe een manager de groep en het project ervaart, wat hem drijft en wat hem bindt aan de groep. In IPM-teams en in andere teams die civiele projecten uitvoeren, staat het project en de projectresultaten centraal.

Niet alleen in IPM-teams is de samenwerking en de onderlinge binding van belang. Ook in projecten die bijvoorbeeld vanuit de opdrachtgever met alleen een projectleider worden uitgevoerd, of aan de aannemerszijde met een kleine groep, is de filosofie van de persoon, het kleine team van belang voor een succesvol project. Het feit is namelijk dat vanuit de opdrachtgever in de nieuwe contractvormen wordt gestuurd op kwaliteit en het aantonen door de aannemende partij. Dit vraagt om een andere wijze van organiseren en een andere wijze van samenwerken. Ten diepste vraagt dit om een verandering van denken en doen. Met name het eerst denken en dan doen is aan de orde van de dag.

De kracht van het succesvol uitvoeren van een project ligt in de onderlinge samenwerking en de samenwerking en communicatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Het ontwikkelen van de gezamenlijke identiteit van de groep is hiermee minstens zo belangrijk als de focus op de resultaten.

Een team bestaat uit mensen. De identiteit van een iedere groep is hiermee verschillend. Het ontdekken van deze identiteit is naast het weten wat de vraag is achter de vraag van de klant, de kernvraag in samenwerking en in de nieuwe contractvormen.

6. Win-win

Door zowel als opdrachtgever, maar zeker ook als opdrachtnemer naast de inhoud van het project duidelijke aandacht te hebben voor het projectteam wordt een win-win behaald. En er is van uit de projectleiding aandacht voor de mens in het team en het projectresultaat vaart er wel bij.

Tegelijkertijd besef ik en zult u ervaren dat deze visie op technische projectteams niet altijd zo past in de huidige cultuur van de civiele techniek. Maar u zult verstandig staan van wat dit "softe" element aan waarde teweegbrengt. Waarde voor het project en de lange termijn voor de onderneming.