

'Jouw oplossing wordt straks mijn oplossing'

De herziene werkrelaties tussen marktpartijen en overheid brengen hun beider manier van opereren uit balans. Plak dan geen pleisters, zoals veelal gebeurt, maar zie marktwerking als a *way of life*: een receptuur die betrokkenen gezond kan maken. Een aanpak die beter werkt dan wat organisaties vaak doen: een werkgroep instellen, medewerkers alleen maar een opleiding aanbieden, hen een leertraject laten volgen of een blik externe adviseurs opentrekken.

door **Sjan Arts** en **Lilian Soerel***

Gaat het goed met de nieuwe verhoudingen waarbij marktwerking en publiek-private samenwerking opgeld doen? Opdrachtgevers als ProRail en Rijkswaterstaat besteden werk in toenemende mate uit. Aannemers bieden diensten op een meer actieve manier aan. Er zijn voorbeelden waar overheid en markt, opdrachtgever en aannemer intensievere marktwerking daadwerkelijk in de praktijk waarmaken, onderling en ook binnen hun eigen organisaties.

Neem de N31 van Leeuwarden naar Drachten. Daar is met een Design, Build, Finance & Maintain-contract (DBFM) het onderhoud voor vijftien jaar opgedragen aan een consortium (Ballast Nedam Infra, Dura Vermeer en BAM). De weg is eind 2007 gereedgekomen binnen het budget en vier maanden eerder dan gepland. Een onderdeel van het project kreeg in 2009 de nationale Betonprijs. Rijkswaterstaat betaalt voor beschikbaarheid en beoordeelt de aannemer op geleverde kwaliteit. Rijkswaterstaat vroeg medio 2009 aan het consortium: in hoeverre worden jullie door de recessie geraakt? Alleen indirect, wanneer niet tijdig geleverd zou worden, zo bleek. Dan heeft de bank reden het contract te verbreken. 'In dat geval kunnen we nooit onder dezelfde condities geld lenen of een bankgarantie krijgen, zoals nu.' Dat antwoord maakt helder dat er een drive is aan marktzijde om goed te presteren. Wel is gebleken dat de dialoog moet worden voortgezet om aanvullende afspraken te maken: de laatste jaren waren er toch beleidswijzigingen, niet voorzien of anders ingevuld in het contract.

Een ander succes is het selectieproces voor de renovatie van sluizen in het traject Born-Maasbracht-Heel (Maaswerken). In dit Design & Construct-contract garandeert een aannemerscombinatie onder meer een minimale hinder voor de vaarweggebruiker gedurende de hele looptijd van het werk

straks. Gunning vond onder meer plaats op basis van assessments met het beoogde projectteam, zowel aan markt- als aan opdrachtgeverzijde. Een gunning dus mede op basis van wie aan beide kanten in het team zitten met daardoor meer vertrouwen in elkaar. Na Project Start Ups volgen in de tijd Project Follow Ups met als verwachting dat onderlinge belangenverschillen niet zullen leiden tot onoverbrugbare spanningen. Het leiderschap wordt gevoed door respect voor elkaars rol en positie.

Uitzonderingen

Deze voorbeelden zijn uitzonderingen. Elders zien wij een grote opgave voor organisaties, hun managers en hun medewerkers. Het kost moeite om bij intensievere marktwerking te komen van denken naar doen. En dat vol te houden. Zijn genoemde successen toevallig, blijven het uitzonderingen, of is er regie op mogelijk? Volgens ons kun je succes 'afdwingen' door de juiste omstandigheden te scheppen. Organisaties beschikken immers over veel talent, inzet en loyaliteit. Mits goed ingezet of aangewend levert dat verrassende prestaties op: kostenreductie, beheersing van het aantal arbeidsuren en faalkosten. Organisaties zijn vaak 'onbewust bekwaam'. En niet 'bewust onbekwaam' zoals vele externe adviseurs hen wel aanpraten.

Een aantal trends dwingt tot anders omgaan met veranderingen. Immers:

a. Een andere aanpak blijft nodig gezien ontwikkelingen in de omgeving van infra-projecten en opgaven voor duurzaamheid. De economische crisis stimuleert weliswaar een houding van pas op de plaats en een accent op kostenreductie, maar er ontbreekt in de praktijk enig bewijs van daadwerkelijke vermindering van faalkosten, een post die als een zware molensteen aan de sector hangt. Kunnen voldoen aan een toenemend aantal maatschappelijke wen-

sen, waaronder kostenbeheersing, blijft de uitdaging.

b. De meeste managers en medewerkers zullen in hun loopbaan tot in hun haarvaten te maken krijgen met een andere kanteling. Alles wijst erop dat Azië zoveel menskracht en economische macht oplevert dat westerse overheden en marktpartijen rekening moeten gaan houden met scherpe concurrenten uit die hoek. En met een ander wereldbeeld. Massale en goedkopere arbeidskrachten, ook steeds meer voor ingewikkelde en integrale opdrachten, komen beschikbaar. Kennis en financiering komen straks voor een veel groter deel uit het oosten.

c. Met de vergrijzing gaat op grote schaal de ervaring van oudere generaties verloren. Zij verzilveren hun energie vooral in hun privébestaan, vaak liever dan kwaliteiten nog ten dienste te stellen binnen organisaties. Kennis en ervaring bundelen en toegankelijk maken binnen organisaties vraagt steeds meer aandacht.

Deze trends spelen overheden en marktpartijen parten. Maar aannemers en bouwers zijn flexibeler dan de overheid om hierop in te spelen. Er komen steeds meer internationale en flexibele spelers die zich eerder en gemakkelijker binnen hun bedrijven aanpassen.

Focus

Marktwerking is volgens ons een gegeven geworden, *a way of life*. Dat leert onze ervaring van de afgelopen twintig jaar als adviseur en manager in de GWW- en de spoorsector. Er is een houding nodig die zich permanent richt op wat je gaat maken. Een benadering die steeds het projectresultaat voor ogen houdt en die ieders rol en verantwoordelijkheid daarin benoemt. Het betekent in gesprek blijven als het gaat om standpunten en belangen, inclusief de waarden en normen waaruit die voortkomen. Hoe beter je die kunt plaatsen, hoe beter je anderen kunt plaatsen en, met het gezamenlijk doel voor ogen, wederzijds verschillen kunt respecteren en benutten.

Een andere ontdekking die we deden, is dat verandering in de praktijk vooral langs informele lijnen plaatsvindt, zowel bij publieke als private partijen. Weliswaar bieden formele strategieën en officieel afgesproken veranderingsprocessen allerlei systemen en structuren. Die zijn ook nodig. Maar ze blijven voorgeschreven en passen te vaak niet goed bij de werkelijkheid. Medewerkers en andere belanghebbenden bij verandering betrekken en op hun inbreng waarderen is cruciaal.

Vier ingrediënten

Ons recept 'marktwerking: *a way of life*' bestaat uit vier ingrediënten:

- Voorbeeldgedrag: elke betrokkene moet laten zien dat een nieuwe werkrelatie aangaan geen spel of speeltje is, maar noodzakelijk. Taalgebruik is daarbij belangrijk. Spelen met een gedachte is niet hetzelfde als handelen met de gedachte. Wat voor de één een afspraak is, vindt de ander een voorlopig standpunt. Begrijpt het management dat bezorgde opmerkingen van de werkvloer niet kunnen worden afgedaan met 'weerstand' tegen een besluit?
- Besef van interafhankelijkheid tussen belangen van private en publieke partijen: hoe staat mijn opdracht in relatie tot andere lopende en op handen zijnde deelprojecten? Wie elkaar open en kritisch bevraagt, bereikt een beter 'optimum'. Cruciaal is de juiste vragen weten te stellen. Overheid en markt hebben verschillende rollen en moeten zich anders verantwoorden (bedrijfswinst, marktpositie, maatschappelijk rendement, politiek gewin). Maar toch investeren beide werelden fors in dezelfde elementen: assetmanagement, risico's verdelen, grip krijgen op kosten, behalve sturen op geld ook letten op kwaliteit en opleidingen voor medewerkers.
- Zorgen voor uitwisseling van inzichten en ervaringen. Hier speelt het vermogen om het echte probleem te kunnen en durven bespreken, en waarnemingen terug te koppelen, inclusief incasseringsvermogen. Wanneer Rijkswaterstaat bijvoorbeeld verkeersmanagement hoge prioriteit geeft, zijn in de bijbehorende technologische systemen tweejaarlijkse afschrijvingstermijnen gangbaar. Dat is wennen vergeleken met de tijd dat het accent werd gelegd op asfalt- of betonconstructies die tien, twintig of veertig jaar meegingen.
- Een reëel zicht op opbrengst van de samenwerking in termen van geld, toegevoegde waarde, scope, risico's en het brengen van rust, ofwel: het voorkomen van verrassingen. Effectief omgaan met de notie 'Jouw probleem wordt straks ook mijn probleem' en 'Jullie oplossing wordt onze oplossing'. Uitgangspunt is partnerschap, ook waar de een in een commerciële setting opereert en de ander niet. Onder het motto: 'jullie belang wordt nu onderbelicht en dat is ook voor mij een risico in het bereiken van projectresultaat.' Als opdrachtgever en opdrachtnemer in een volwassen relatie moet je elkaars belangen en het krachtenveld waarin gewerkt wordt bezien. Je ziet pas iets gemeenschappelijks wanneer de gezamenlijke opgave glashelder is. Verdeling van risico's vereist afweging per project en borging van kwaliteit.

Investeren

Goede ingrediënten voor het uiteindelijke recept liggen, voor wie er oog voor heeft, voor het grijpen. Allereerst moet een organisatie de keuze maken definitief de weg in te willen slaan naar intensievere marktwerking. Als dit basisbesluit is genomen, zijn er vier ankers waarmee de koers geschraagd wordt. In de eerste plaats zorgen dat het gezamenlijk doel van een opdracht helder wordt neergezet. Door open te spreken over elkaars belangen en die bij elkaar te brengen. Wij maakten mee dat zo'n vroegtijdig gesprek over de essentie van wat je wilt realiseren een belangrijke en geldbesparende projectverandering veroorzaakte: in plaats van een tunnel werd een viaduct gebouwd. Door tevoren het doel te bespreken, is het logischer om tijdens de uitvoering tijdig te gaan afstemmen wanneer zich veranderingen voordoen. 'Doorgaan, ze merken het later wel of helemaal niet' als houding is een belangrijke bron van faalkosten, ongeacht of het nu aannemers of ambtenaren zijn.

Een tweede punt is visie. Geef vrijheid zodat medewerkers fouten mogen maken, mits ze de goede richting op gaan.

Ten derde: benut *young potentials*. Zij kunnen best het gladde ijs op worden gestuurd, maar moeten voldoende gereedschap meekrijgen. Wie de vaardigheid een kar te trekken in zich heeft, moet ook hulp en mogelijkheden krijgen dat talent te ontwikkelen. De aannemer die vooral op grond van kwaliteit zijn contract heeft binnengehaald, moet dit alternatief voor 'het laagste prijs criterium' ook bij onderaannemers laten doordringen. Gedetailleerd voorschrijven of nauwkeurige blauwdrukken uitdelen, zonder dat alle betrokkenen zich erin vinden, is volstrekt uit de tijd. Bespreek veranderingen gezamenlijk, in plaats van een voor een iedereen 'ompraten'.

Tot slot: maak gebruik van de inbreng van alle generaties nu actief op de arbeidsmarkt. Stel bewust teams samen die bestaan uit meerdere generaties. Elke generatie heeft eigen kenmerken. Zo kan worden gesproken van een andere mentaliteit tussen, bijvoorbeeld, de cohort geborenen 1975-1990 ('alles kan en alles moet', weinig echte zorgen gehad) en die van na 1990: altijd online en vliegensvlug bruikbare informatie kunnen filteren. Meer gebruik maken van de ervaring van ouderen is van belang zodat die niet, zoals nu vaak gebeurt, verloren gaat. Ook historische data moet je ontsluiten, productief maken. De oude rot in het vak met de rust en ervaring en als houvast voor aanstormend talent. Sommigen willen bij voorkeur de jeugd in het vak zo opleiden dat die er evenveel plezier in krijgt als ze zelf hebben gehad.

Een andere gezonde toevoeging is het aanvullen van al in huis aanwezige kennis en vaardigheden om beschikbare potentie

vaart te geven: een blik van buiten naar binnen, ofwel een onbevangen oog dus, bijvoorbeeld op het gebied van techniek. Of denkkracht die verschillende snelheden binnen organisaties opspoorde: de ene laag verandert immers vaak sneller dan de andere. Zulke constatering doen en delen is belangrijk. Maak teams zo interdisciplinair mogelijk.

Ook in uitwisseling van gegevens en meningen zit ontwikkelkracht. Per contractvorm kun je vastleggen wat je nodig hebt. Er ontstaat zicht op vraagstukken en *tough issues*: simpelweg de vragen stellen waar het om gaat. Dat moet wel kunnen: medewerkers moeten hun nek durven uitsteken. En daar ligt een belangrijke taak voor het management!

Hoe je marktwerking handen en voeten geeft

De dialoog van de contractbeheersfase van de N31 en het samenstellen van teams met het oog op hun potentie van samenwerken, zoals bij Maaswerken gebeurt: deze en andere voorbeelden lijken extra energie te vragen, maar is dat zo? Hoeveel inspanning wordt nu doorgaans niet gestoken in dubbel werk, onbegrip, competentiespelletjes, ruzie en wachten?

Wie van levensstijl wil veranderen kan het beste stap voor stap te werk gaan. Er zijn verschillende aangrijpingspunten, waarbij het zaak is om niet direct te veel hooi op de vork te nemen:

- Zoek een deelrecept dat past bij het project, de organisatie en de mensen van dat moment.
- Voorkom dat ofwel het proces ofwel de inhoud gaat domineren. Houdt beide in balans.
- Dienend leiderschap: leiderschap dat de gezaghebbende koers ondersteunt en de mensen daarin mee op weg neemt, kan overall in een organisatie ontstaan. Het is niet per se gebonden aan een managementstoel. Iedereen die de koers van de organisatie mee tot uitvoering brengt met de vier ankers (gezamenlijk doel, visie, *young potentials*, alle generaties) van de organisatiekoers kan het, al is het in dat geval een informele vorm van leiding.
- Begin met het grootste probleem door eerst in een kleine groep de oorzaken en de oplossingsrichtingen in kaart te laten brengen. Betrek pas daarna het hele bedrijf bij het antwoord op de vraag: hoe gaan we verder?

We zien door marktwerking nieuwe relaties en werkwijzen ontstaan. Het kan, het gebeurt en het is een veelbelovende ontwikkeling. ◀◀

*Sjan Arts is programmamanager bij Rijkswaterstaat en heeft een veranderpraktijk. Lilian Soerel is directeur van Soerel Management Consultancy.