

Co-contracting

Hoe kunnen we elkaar vertrouwen?

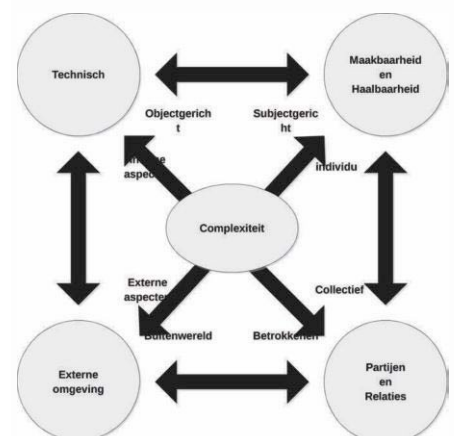
Foto's: Tom Spaargaren

De maatschappij wordt meer en meer een markgerichte samenleving. In de zorg, het onderwijs, de dienstverlening en ook in de infrastructuur is privatisering van publieke taken een hot issue. De overheid trekt zich meer en meer terug; er is afgelopen jaren veel veranderd. In de nieuwe situatie zijn wederzijds vertrouwen, openheid, transparantie en respect van essentieel belang.

Tekst: **Hans de Jonge, Vinales**

De verschoven taken in de infrastructuur, die als projecten worden uitbesteed, omvatten vaak complexe vraagstukken. Door het toepassen van innovatieve contractvormen zijn verantwoordelijkheden anders komen te liggen. Samenwerkingsvormen zijn veranderd en ook contractuele verhoudingen zijn fundamenteel anders geworden. Daarnaast komt het maatschappelijk belang van de projecten nadrukkelijker in beeld. Zaken zoals duurzaamheid, budgettaire verantwoor-

delijkheid, tijdsbestek, zo min mogelijk overlast voor de gebruikers en publiek, zijn taken waarvoor de opdrachtnemer nu nadrukkelijker verantwoordelijk is. Veel stakeholders zijn betrokken bij projecten. Hierbij denken we aan politieke bestuurders, publieke organisaties (Rijkswaterstaat, provincies, gemeenten, waterschappen, Rijksgebouwendienst), private partijen, belangenverenigingen (natuur, omwonenden, et cetera), maar ook de belangen van gebruikers (ROOVER, ANWB).



Learning by doing

De gewijzigde samenwerkingsvormen zijn ontstaan om de maatschappelijke doelstellingen naast de gemeenschappelijke belangen en de projectdoelen te realiseren. Door andere financieringsconstructies, waarbij andere partijen dan de opdrachtgever zorgen voor de financiering, kunnen projecten eerder en sneller worden uitgevoerd. Deze gewijzigde samenwerkingsvormen zijn gebaseerd op wederzijds vertrouwen, openheid, transparantie en respect. Dit wordt gezien als een gezamenlijke inspanning en is in de afgelopen jaren een proces geweest van daadwerkelijk ontwikkelen op projecten, door *learning by doing*.

Lucky shot

Op sommige projecten is dit succesvol gebleken, op andere projecten minder. Min of meer is, daar waar het een succes is geweest, dit succes gebaseerd op een persoonlijke interesse van een of twee sleutelfiguren in de organisaties van opdrachtgever en opdrachtnemer, dus min of meer een *lucky shot*. Daar waar het resultaat minder is geweest, is in de meeste gevallen een verstoorde verhouding tussen individuen of teams de oorzaak van het beperkte resultaat. Hierdoor ontstaat in de meeste gevallen vervolgens een traditionele claimcultuur. Op diverse 'vernieuwende' projecten is dit gedrag te constateren; de voorbeelden kennen we allemaal waarschijnlijk wel.

Het gedrag is op veel plaatsen al aan het veranderen. Door de huidige crisis worden opdrachtgevers en marktpartijen ook steeds dichter bij elkaar gebracht. De crisis vraagt immers om budgettaire optimalisatie, waardoor creativiteit, bedrijfsvoering en samenwerking voor beiden van essentieel belang is geworden.

Andere samenwerkingsvorm

Meer en meer ontstaat daardoor een behoefte aan een andere vorm van samenwerken, aan zowel opdrachtgeverzijde als aan de zijde van opdrachtnemers. De nieuwe contractvormen hebben andere risico's in zich en vragen dus om andere rollen. Een en ander is ook herkenbaar vanuit actuele dilemma's. Dit wordt nog extra versterkt doordat ook in de contracten voor beheer en onderhoud van infrastructuur de gewijzigde contractvormen inmiddels worden toegepast. Met name de uitvoering van deze contracten vereisen een verhoogde betrouwbaarheid van partijen, omdat hierbij eventueel verstoorde verhoudingen direct impact hebben op de resultaten voor de gebruikers en overige stakeholders.

Dilemma's welke in de nieuwe contractvormen actueel zijn geworden:

1. Hoe gaan we om met (schijnbare) tegenstrijdige belangen?

Geredeneerd vanuit traditionele verhou-

'WELK GEDRAG, WELKE COMPETENTIES EN ATTITUDES KUNNEN PARTIJEN VAN ELKAAR VERWACHTEN?'

dingen zijn er tegenstrijdige belangen. Alleen al kijkend naar financiën: de opdrachtnemer is vaak een commerciële partij en wil revenuen op het project, de opdrachtgever heeft als streven zo effectief mogelijk (lees: zo goedkoop mogelijk) in te kopen. Op zich hebben beide partijen zeer legitieme doelstellingen, toch zijn we niet gewend hier open over te communiceren.

2. Wat zijn de wederzijdse verwachtingen en doelstellingen?

Indien beide partijen 'met gesloten kaarten' met de informatie omgaan om zo hun belangen te verdedigen, dan zal dit aan beide zijden tot ontevredenheid leiden en niet bijdragen aan een positief project. Is het niet mogelijk om een aantal onderwerpen te benoemen als gezamenlijke processen en te komen tot afspraken hoe deze processen vorm worden gegeven en gezamenlijk worden gemanaged, zodat ook wederzijds de belangen kunnen worden gediend? Welk gedrag, welke competenties en attitudes kunnen partijen dan van elkaar verwachten en hoe kunnen we de organisaties dan effectief en complementair inrichten? Kunnen partijen omschrijven wat men van de andere partij verwacht en wat men denkt dat de andere partij aan gedrag verwacht? Durven opdrachtgevers zich hiervoor open te stellen? Zijn opdrachtnemers hiervoor voldoende transparant?

3. Contractvorm

Welke contractvorm is het meest effectief bij een andere manier van samenwerking? Dit kan afhankelijk zijn van het beoogde team aan de opdrachtgeverszijde. Maar zal ook afhankelijk zijn van de uit te voeren werkzaamheden. Echter, ongeacht de contractvorm kan het noodzakelijk zijn om het ontwikkelproces van gedrag op te starten. Momenteel worden de veranderingen afgedwongen door het inrichten van diverse nieuwe systemen. Gezien de veranderende rol (procesregisseur) van bijvoor-



beeld medewerkers van Rijkswaterstaat is ander gedrag noodzakelijk. Gedrag kan niet afgedwongen worden door het inrichten van talloze systemen. Gedragsverandering dient intrinsiek plaats te vinden.

4. Gelijkwaardigheid binnen ieders eigen verantwoordelijkheden

Hoe kunnen we in een contractuele verhouding op basis van gelijkwaardigheid acteren op een project als een partij betaalt en een partij uitvoert? Hoe kunnen we co-creatie realiseren op basis van gelijkwaardigheid als de huidige verhoudingen niet veranderen?

5. Soft skills ontbreken

Het aanbestedingsproces en de contractbeheersing worden gedomineerd door louter *hard controls*. De *soft skills* ontbreken nagenoeg geheel in de interactie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Regisseren, de nieuwe rol voor een opdrachtgever, is slechts bijsturen op processen, vanaf de zijlijn. Is dat erg? Niet als de opdrachtnemer verantwoordelijkheid neemt en verantwoording aflegt en er op die manier vertrouwen is. Momenteel lijkt in aanbestedingstrajecten alleen het interview als instrument ingezet te worden om in te schatten of de opdrachtnemer expert is op zijn gebied. Is dit voldoende? Zijn de kandidaten hiervoor getraind en doen ze een kunstje tijdens het interview als *window dressing*? Wordt de waarde ervan werkelijk intrinsiek gedragen? Hoe gaat de kandidaat acteren als hij onder druk komt te staan? Hoe liggen de machtsverhoudingen in het team en hoe gaat het team reageren, als het team onder druk komt te staan?

6. Is de inkoop sturend of ondersteunend?

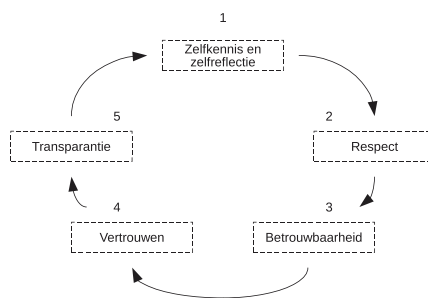
Hoe afhankelijk is het uitvoeringsteam van het inkooptraject? Welke effecten treden op aan zowel de zijde van de opdrachtgevers als opdrachtnemers als inkoop nog stuurt op basis van prijs en systemen en onvoldoende op gedrag? Zou het het overwegen waard zijn om inkoop een ondersteunende rol te laten invullen als we op andere zaken, waaronder kwaliteit en *soft skills*, nadrukkelijker gaan gunnen? Wat is er nodig om de aantoonbaarheid van dit soort 'niet

“Co-creatie is de toekomst. Samenwerken als partners is de sleutel voor kostenbesparingen, voor groei, werkgelegenheid, duurzaamheid en veiligheid. Maar het is ook de drager voor een nieuwe opdrachtgever/opdrachtnemerrelatie. Een relatie op basis van respect, vertrouwen en transparantie, met kennis als verbindende schakel.”
(Jan Hendrik Dronkers, 2013)

tastbare kenmerken' een gelijkwaardige factor te laten zijn?

Betrouwbaar

Met name openheid en transparantie is cruciaal voor het noodzakelijke wederzijds begrip om de ontwikkeldoelen te bereiken binnen de projectvoorwaarden.



Vertrouwen is hierbij een sleutelwoord, maar dat komt na betrouwbaarheid. Dit betekent dat betrouwbaarheid een van de sleutelbegrippen is in het welslagen van deze ontwikkelingen. Het voldoen aan deze verwachtingen is gebaseerd op wederzijds respect en het gedrag van teams. Het gedrag van teams is op zijn beurt weer afhankelijk van gedrag van individuen binnen deze teams, veelal van degene die de leiding hebben. Gedrag van individuen met betrekking tot betrouwbaarheid is gebaseerd op zelfkennis, zelfreflectie en erkennen van gemaakte afspraken en het nakomen hiervan. Meer en meer is dus het welslagen van een project afhankelijk geworden van de gedragscomponent van teams en daarmee van de individuen. Vertrouwen begint dus bij jezelf; pas dan kan je geloofwaardig zijn tegenover jezelf en anderen. Je eigen integriteit eist dat je afspraken met jezelf maakt en deze ook nakomt, dat je staat voor je waarden en principes en open staat voor ervaringen.

Economie van vertrouwen

Volgens Covey (*The Speed of Trust*) is in de 'economie van vertrouwen' het resultaat dat wanneer het vertrouwen afneemt, de voortgang afneemt en de kosten stijgen:

Vertrouwen ↓ = voortgang ↓ en kosten ↑

Andersom geldt dit volgens Covey ook: als het vertrouwen toeneemt, neemt ook de voortgang toe en de kosten af:

Vertrouwen ↑ = voortgang ↑ en kosten ↓

Vertrouwen bestaat volgens Covey uit twee componenten:

- Gedrag
- Competentie

Gedrag bestaat uit integriteit, drijfveren, invloed van de omgeving en de omgang met organisaties en individuen. Competentie is gebaseerd op vaardigheden, deskundigheid en ervaring. Het is een goede start als iemand een goed CV heeft en uitstekende assessmentresultaten behaalt. Maar als u met hem gaat samenwerken, wat gaat hij dan daadwerkelijk *doen*? Hoe gedraagt hij zich dan? En wat betekent dat voor de groep waarvan iemand deel uitmaakt? Zowel gedrag als competentie zijn essentieel in het realiseren van projecten. Het verschil is echter dat gedrag een constante factor is, deze zit geborgd in individuen en daarmee in een team. Competentie is situationeel gericht, afhankelijk van wat de omstandigheden vereisen.

Oefenen

Gedrag ontwikkelen van een team of individu is geen kunstje dat we even aan kunnen leren. Het is oefenen met nieuw gedrag, een proeftuin van anders handelen in de praktijk dan dat we gewend zijn. In dit betoog gaat het om hoe we met elkaar contractueel om willen gaan. Dat zijn (behalve intrinsieke, individuele waarden) omgangsvormen die bepaald worden door effectief of niet-effectief gedrag. Ontwikkelen betekent hierin dan ook veranderen, en dat begint bij het individu. Zie de ontwikkelcirkel van gedrag.

Het herkennen van *soft skills* en drijfveren van individuen en teams maakt de manager eerder in staat om sterk en hard te leiden. De manager dringt dieper door in de organisatie, omdat hij oog heeft voor wat er in de organisatie speelt en spelletjes in de organisatie eerder herkent. Managen is meer dan het regelen van competenties beschikbare capaciteit. Het is niet de organisatie beschouwen als een centrale verwarming met thermostaat: je stelt de streefwaarde in en het resultaat volgt als vanzelf. Managen is voortdurend luisteren en bijstellen. Managen is meer het 'oliemannetje' voor een grote scheepsmotor.

Geen beoordeling?

Gezien de belangen van de samenwerking van de teams van de opdrachtgever en de opdrachtnemer, is het verrassend dat er geen beoordeling plaatsvindt in de EMVI op gedrag en betrouwbaarheid van partijen. De opgave is dan ook een transparant en betrouwbaar aanbestedingstraject te ontwikkelen om te komen tot een gunningstraject gericht op contractvormende samenwerking: Collaborative Contracting (Co-contracting).

'HET IS VERRASSEND DAT ER GEEN BEOORDELING PLAATSVINDT IN DE EMVI OP GEDRAG EN BETROUWBAARHEID VAN PARTIJEN'

Gezien de dilemma's is de aanpak gericht op het selecteren van opdrachtnemers in een aanbestedingsproces, waarvan het gedrag aansluit op de verwachtingen en tevens complementair is op de competenties en attitude van de opdrachtgever. De aanpak is gericht op de analyse van *Soft Skills* van de projectmedewerkers van zowel opdrachtgever als opdrachtnemer. Een drietal onderwerpen worden per team geanalyseerd op het gebied van *Soft Skills* om het verwachte gedrag van teams te kunnen analyseren:

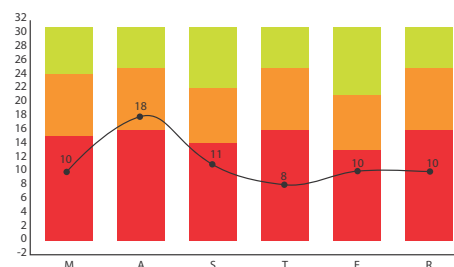
i. Drijfveren (individueel en per team)

Toekomstig verwacht gedrag van individuen en teams kan worden geanalyseerd op normaal gedrag, maar ook op gedrag onder druk. Hoe gaat een team om met tijdsdruk, financiële spanningen, maar ook met onderlinge spanningen of contractuele spanningen met andere teams of stakeholders.

Gelijkwaardigheid <ul style="list-style-type: none"> • Empatisch • Harmonie binnen verantwoordelijkheden • Bij willen dragen 		Visie ontwikkelen <ul style="list-style-type: none"> • Analyseren • Onderzoeken • Doordenken
	Pragmatisch <ul style="list-style-type: none"> • Snel doelen scoren • Kansen zoeken • Doelgericht 	
Betrouwbaar <ul style="list-style-type: none"> • Gedegen • Structuur • Regelgeving • Zeker, soms star 	Snelheid <ul style="list-style-type: none"> • Slagvaardig • Druk opvoeren • Besluitvaardig • "Er toe doen" 	Veilig <ul style="list-style-type: none"> • Ongeschreven regels • Niet teveel veranderen • Dienstbaar • Cultuur handhaven

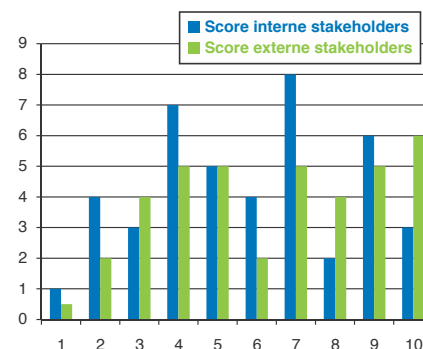
ii. Risk Awareness

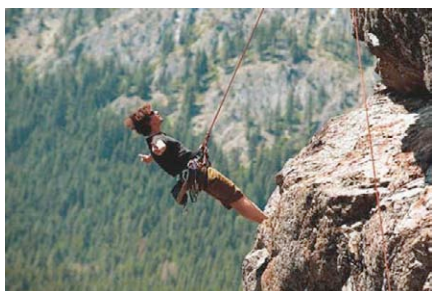
De kracht van effectief (risico)management is het vinden van een optimale balans tussen hard controls en soft controls. Om risicobewustzijn te ontwikkelen, dient een nulmeting risk readiness. Deze digitale survey bestaat uit zestig stellingen, die een stoplichtrapportage opleveren, waaruit valt af te leiden hoe het gesteld is met de risicovolwassenheid. De ontwikkeling van een degelijke procesarchitectuur, geholpen door slim instrumentarium om risico's te beheersen, helpt bij het halen van projectresultaten en bij (faal)kostenreductie. Naar risicovolwassenheid toegroeien is een combinatie van een toegankelijke en gebruiksvriendelijke toolkit en werkvormen, die werkend leren en alert worden op risico's bevorderen en eenvoudig zijn toe te passen in de dagelijkse praktijk. Een vrijblijvende en gratis nulmeting voor uw organisatie is mogelijk via: <http://www.riskexpertfactory.nl/nulmeting>



iii. Stakeholder Awareness

Stakeholdermanagement vraagt binnen het team vaardigheden en gedrag, gericht op het serieus nemen van de belangen van de stakeholders. Daarvoor is openheid in handelen en onderhandelen met stakeholders nodig. Het vraagt om een toegankelijke en uitnodigende grondhouding, in plaats van een positieve houding gericht op direct binnenhalen van 'inkoopcores'.





Industrial Hearing

Met betrekking tot de ontwikkeling van bovenstaande methodiek heeft in april een *Industrial Hearing* plaatsgevonden met 60 representatieve vertegenwoordigers uit de markt van zowel de zijde van de opdrachtgevers als opdrachtnemers. De top 3 conclusies van de bijeenkomst waren:

1. Het gedragsprofiel van het team van de opdrachtgever is voor en tijdens het tenderproces meer bepalend voor het niveau van openheid en vertrouwen. Na gunning wordt het team van de opdrachtnemer dominantier en ontstaat een gelijkwaardige situatie.
2. Projecten worden goedkoper en sneller opgeleverd wanneer de teamprofielen aan de zijde van zowel op-

drachtgever als opdrachtnemer expliciet worden uitgewisseld en goed op elkaar aansluiten. Het bevordert de samenwerking en geeft wederzijds vertrouwen. Dit resulteert in sneller opleveren en minder kosten.

3. De opdrachtgever moet het voortouw nemen en bepalen op welke manier (met welke methodiek) een gedragsprofiel meetbaar en aantoonbaar gemaakt dient te worden in een EMVI Score. Methode te bepalen door opdrachtgever, echter wederzijdse analyses door onafhankelijke derden uit laten voeren.

Afrondend

Als maatschappij, maar zeker in onze sector, zitten we in een veranderingsproces door het verschuiven van verantwoordelijkheden. Het is zeker niet bedreigend, maar zeker uitdagend en we dienen ons er goed bewust van te zijn. Er moet dus ook gelegenheid voor geboden worden en het veranderproces moet ook *gemanaged* worden om het verantwoord in het EMVI proces vertrouwd te maken. Het maakt teams opener en effectiever, maar ook zullen

zij een mogelijk conflict op een verantwoorde manier benaderen.

Effectieve teams slagen erin om bij elke drijfveer een positieve en werkbare positie in te nemen, zonder overdrijving of onderwaardering.

Effectieve teams:

- Verwarren consensus niet met harmonie
- Verwarren visie niet met vage ideeën
- Verwarren een missie niet met achterhaalde historie, of met doelen op korte termijn
- Verwarren heldere afspraken niet met bureaucratie
- Verwarren teamambitie en teamprestaties niet met individueel applaus
- Verwarren tempo niet met oogkleppen en conflictgeneigdheid
- Zien dat duidelijkheid en directheid in de omgang essentieel is. Afwezigheid van een conflict is maar zelden een uiting van een goede sfeer en harmonie, het is eerder uiting van vermijdend apathisch gedrag.

Relaties in een project dienen te bestaan op basis van respect, vertrouwen en transparantie, met kennis als verbindende schakel om te kunnen co-creëren. Laten we daar dan gezamenlijk ook actief op contracteren: co-contracting.

Literatuurlijst:

- Cor Keijser en Stephan van der Vat, Drijfveren in de praktijk
- Marc Wesselink, Handboek Strategisch OmgevingsManagement, Met de casus: SOM toegepast op de besluitvorming Maasvlakte 2 door Ronald Paul, Kluwer, Deventer, 2010
- Bert Kappe, Sturen vanuit de bron, King/RPA 2013
- Richtlijnen Samenwerking Rijkswaterstaat - markt op integrale projecten - Heelsum hei-sessie.
- Stephan Covey, the SPEED of TRUST, Free Press, February 2008
- Diverse Cobouw artikelen
- Thinka Bor en Gert van der Kolk, Alert of Risico, Naar risk readiness in mensen en organisaties, Vakmedianet, Deventer mei 2014, pag.123-127.

Nationaal Wegencongres

25 en 26 september • NBC Nieuwegein
Professioneel opdrachtgever- en opdrachtnemerschap

Masterclass, 26 september 2014

Succesvol samenwerken tussen opdrachtgever en opdrachtnemer

We moeten met elkaar op een andere manier gaan samenwerken. Meer transparantie, openheid in zaken geven en beter communiceren met elkaar. Een beetje geven en nemen. Het klinkt allemaal heel gemakkelijk, maar hoe doen we dat nu in de praktijk?

Tijdens deze workshop wordt ingegaan op de dilemma's in de samenwerking. Hoe zorg je ervoor dat er vertrouwen over en weer ontstaat en dat dat ook zo blijft? Hoe durf je nu echt taken en verantwoordelijkheden te gaan delegeren of over te nemen? Hoe ontstaat de ideale situatie in het professioneel samenwerken? Hoe moeten de samenwerkingsteam gevormd worden?

Meer informatie:

www.bouw-instituut.nl/bouw/wegencongres/