

De waarde van mensgericht contractmanagement voor een toekomstbestendige infra

Discussiepaper

Auteur: Guido Dekker

Team Contractmanagement, BdB Bouw

November 2022

Samenvatting

In deze discussiepaper staat de vraag centraal hoe we contractmanagement zodanig in kunnen zetten dat het opdrachtgevers en opdrachtnemers binnen de infrasector helpt om projecten succesvol te realiseren en op deze manier bij te dragen aan een toekomstbestendige infra. Door de toenemende complexiteit van onze opgave en de omvang van het totale werkpakket zien we onder andere een toenemende juridificering ontstaan. Ondanks dat we de component samenwerking binnen onze infrawereld met relationele contractvormen steeds meer omarmen, wordt contractmanagement in de praktijk nog vaak vanuit juridische/inhoudelijke invalshoek ingestoken. Op basis van betrokkenheid, gesprekken en observaties van BdB bij verschillende infrapartijen en grote infraprojecten leidt deze juridische invalshoek op individueel, project- en organisatieniveau vaak tot uitdagingen. De rode draad is dat we het contract in beperkte mate gezamenlijk doorleven, interpretatieverschillen ontstaan en het contract een op zichzelf staand document wordt waar we ons 'gelijk' in proberen te vinden. Contractgesprekken worden hierdoor 'contractgevechten' die niet bijdragen aan het gezamenlijke doel wat we met het project voor ogen hebben. Om contractmanagement als effectief middel in te zetten heeft BdB op basis van de praktijkuitdagingen een ontwikkelkader uitgewerkt, wat helpt richting te geven aan het meer relatie- en waarde gericht inrichten en uitdragen van contractmanagement. Aan de hand van 4 kerncompetenties is uitgewerkt hoe we op een mensgerichte wijze contractmanagement naar een volgend niveau kunnen brengen, als zodanig dat het contract en contractmanagement niet destructief werkt, maar een effectief middel is in het realiseren van succesvolle projecten die bijdragen aan een toekomstbestendige infra.



Inleiding en vraagstuk

Met de toenemende complexiteit van onze bouwopgave in de infra en de omvang van het totale werkpakket wat de komende jaren verzet moet worden in Nederland, komen er allerlei extra uitdagingen op onze organisaties, projecten en mensen af. Een van deze uitdagingen is de groeiende juridificering. De toename van het werk met name in vervanging en renovatie, toepassing van nieuwe technologieën, noodzakelijke duurzaamheidsambities en tegelijkertijd de hoge inflatie, energiecrisis en stikstofproblematiek brengen veel onzekerheid en risico's met zich mee in projecten. Dit leidt ertoe dat we ons steeds meer bezighouden met de inhoud en volledigheid van het contractuele kader. Het belang van helderheid en afbakening van scope, concrete afspraken over de eisen, risicoverdeling en invulling van techniek en proces en het uiteindelijk op te leveren 'eindproduct' neemt toe. Kortom: het contractuele dossier tussen een opdrachtgever en de markt lijkt steeds dikker te worden en verschillende vormen volgen zich in rap tempo op om aan te blijven sluiten op de veranderende opgave.

Tegelijkertijd concluderen we met elkaar dat, om antwoord te kunnen geven op de toenemende complexere opgave, we verder moeten kijken dan de traditionele opdrachtgever-opdrachtnemer relatie. Er ontstaat steeds meer ruimte voor de component 'samen' in de contracten die onder een project liggen om meer continuïteit en versnelling te creëren. Zo neemt de behoefte en noodzaak voor relationele contractvormen, zoals 2-fasencontracten, bouwteammodellen en contractuele portfolioaanpakken verder toe.

Juist deze relationele contractvormen stellen ons in staat te focussen op de zachte, samenwerkingsgerichte kant van projecten en helpen ons het contractuele dossier 'slechts' te zien als middel om projectsucces mogelijk te maken. Hoewel we deze zachte component als bouwsector steeds beter onder de knie te krijgen, zien we dat de componenten techniek en inhoud nog vaak de boventoon voert in onze kijk op hoe we een project tot een succes willen brengen en zo ook het vertrekpunt vormen voor hoe we met het contract omgaan. In de praktijk wordt contractmanagement veelal vanuit een juridische en reactieve benadering ingestoken. We proberen onze rechten en ons 'gelijk' in contractstukken terug te vinden, staan lijnrecht tegenover de ander in discussies over scope en VTW's, wat uiteindelijk resulteert in spraakverwarring, gedoe en discussies over details. Kortom: contractgesprekken worden 'contractgevechten' die niet bijdragen aan het gezamenlijke doel wat we met het project voor ogen hebben.

Los van de positieve ontwikkeling die we doormaken zijn we er met de relationele contractvormen nog niet en kunnen we als infrasector dus nog stappen zetten om contractmanagement te verbinden aan het succes van de projecten en daarmee een toekomstbestendige infra. De onderzoeksvraag die in deze discussiepaper centraal staat leidt dan ook als volgt:

Hoe kunnen we contractmanagement zodanig inzetten dat het ons als opdrachtgevers en opdrachtnemers helpt infraprojecten succesvol te maken en daarmee bij te dragen aan een toekomstbestendige infra?

In de afgelopen jaren is BdB betrokken geweest bij diverse infra-gerelateerde projecten waar 'het contract' een onderwerp van gesprek was. Deze discussiepaper bestaat uit een kernachtige samenvatting van inzichten en observaties uit deze praktijk en gaat in op een ontwikkelkader wat richting kan bieden aan een professionele en mensgerichte invulling van contractmanagement. Het doel van deze discussiepaper is om lezers te inspireren om contractmanagement als nuttige en waardevolle 'tool' te zien om projecten voorspelbaar, beheersbaar en succesvol te maken. Juist aandacht schenken aan een professionele invulling van contractmanagement gaat ertoe leiden dat we met een hoogwaardige kwaliteit, minder verloop, meer rendement en meer tevredenheid bijdragen aan een betere en toekomstbestendige infra.

BdB

BdB is een branchegericht bedrijf in business- en organisatieontwikkeling en heeft in de brede bouw- en infrasector de bevoorrechte positie om organisaties te ondersteunen in hun missie om Nederland mooier, veiliger, gezonder, duurzamer en leefbaarder te maken. Met onder andere infrapartijen geeft BdB vorm aan een resultaatgerichte ontwikkeling van de branche, organisaties, projecten, teams en individuen. Specifiek ten aanzien van contractmanagement begeleidt BdB trajecten om tot een relatie- en samenwerkingsgerichte aanpak van contractmanagement te komen. Dit doet zij onder andere door het geven van trainingen en opleidingen over contractmanagement in de praktijk, het begeleiden van implementatietrajecten en Contract en Samenwerking Start- en Follow-ups bij grote infrastructuurele projecten en trajecten van mediation en claimafwikkeling.

De uitdagingen uit de infrapraktijk

Redenerend vanuit de observaties en gesprekken uit de recente praktijk van verschillende infrapartijen en landelijke infraprojecten, zien we dat de uitdagingen ten aanzien van contractmanagement op 3 basale niveaus zijn toe te spitsen: de taak van het individu, de inrichting op het project en de facilitering vanuit de organisatie.

Het individu

In de praktijk begint het bij de kennis en vaardigheden van onze medewerkers ten aanzien van het contract. De praktijk laat zien dat de basis kennis van contractvormen zoals de UAV-GC aanwezig is, maar het inzicht in hoe te handelen vanuit de filosofie van de contractvorm in de praktijk als lastig wordt ervaren. We redeneren vaak vanuit wat 'er te halen valt' en dus een niet-helpende basishouding, in plaats van dat we starten bij de plichten waar we contractueel aan moeten voldoen. Daarnaast zien we

contractmanagement in onze projecten vaak enkel is weggelegd als taak van de contractmanager in plaats van dat we het beschouwen als een taak en gedeelde verantwoordelijkheid van het gehele projectteam. Helderheid en afstemming over escalatielijnen ontbreekt, projectteamleden voelen zich - afgezien van de wil om hoogstaand werk op te leveren - niet altijd expliciet verantwoordelijk voor het signaleren en bespreekbaar maken van afwijkingen.

Het project

Observaties bij verschillende projecten laat zien dat de inrichting van contractmanagement vaak nog reactief is. Los van goede voorbeelden uit de praktijk en het algehele besef dat het van toegevoegde waarde is om het contract bij de start van een project te doorleven, zorgen de factoren: tijd, geld en capaciteit er vaak voor dat dit in alle hectiek en druk op de planning ondersneeuwt. Uiteindelijk staan we aan de voorkant nog niet altijd stil bij een goede interpretatie van de vraagspecificatie en is het een uitdaging om gezamenlijk als opdrachtgevers en opdrachtnemers de tijd te nemen deze af te pellen om helderheid over eisen en werkafspraken- te creëren voor het verdere verloop van het project. Wat we contractueel verplicht zijn aan afstemming en opstart voeren we uit, maar de verdere invulling van hoe we elkaars 'verwachtingen' blijven managen gedurende het project blijft summier. Contract overleggen en voortgangsgesprekken worden steeds meer vanuit documenten ingestoken in plaats van dat de 'best-for-project-gedachte' centraal staat en we elkaars belangen (her)kennen. Als opdrachtgever en opdrachtnemer creëren we vanuit eigen 'individuele' invalshoek een interpretatie en werkelijkheid van het contract, wat de voedingsbodem is voor hoogoplopende emoties en discussies die afleiden van het succes van het project. Kortom: bij de opstart van onze projecten zouden we wellicht nog vaker gezamenlijk de achtergrond van de opgave en de essentie van het contract kunnen doorleven en dit door te vertalen in gezamenlijke uitgangspunten, van waaruit we samenwerken en ons project (bij)sturen. Hierdoor is het contract niet een op zichzelf staand document, maar helpt het om duidelijkheid in verwachtingen van elkaar te vergroten.

De organisatie

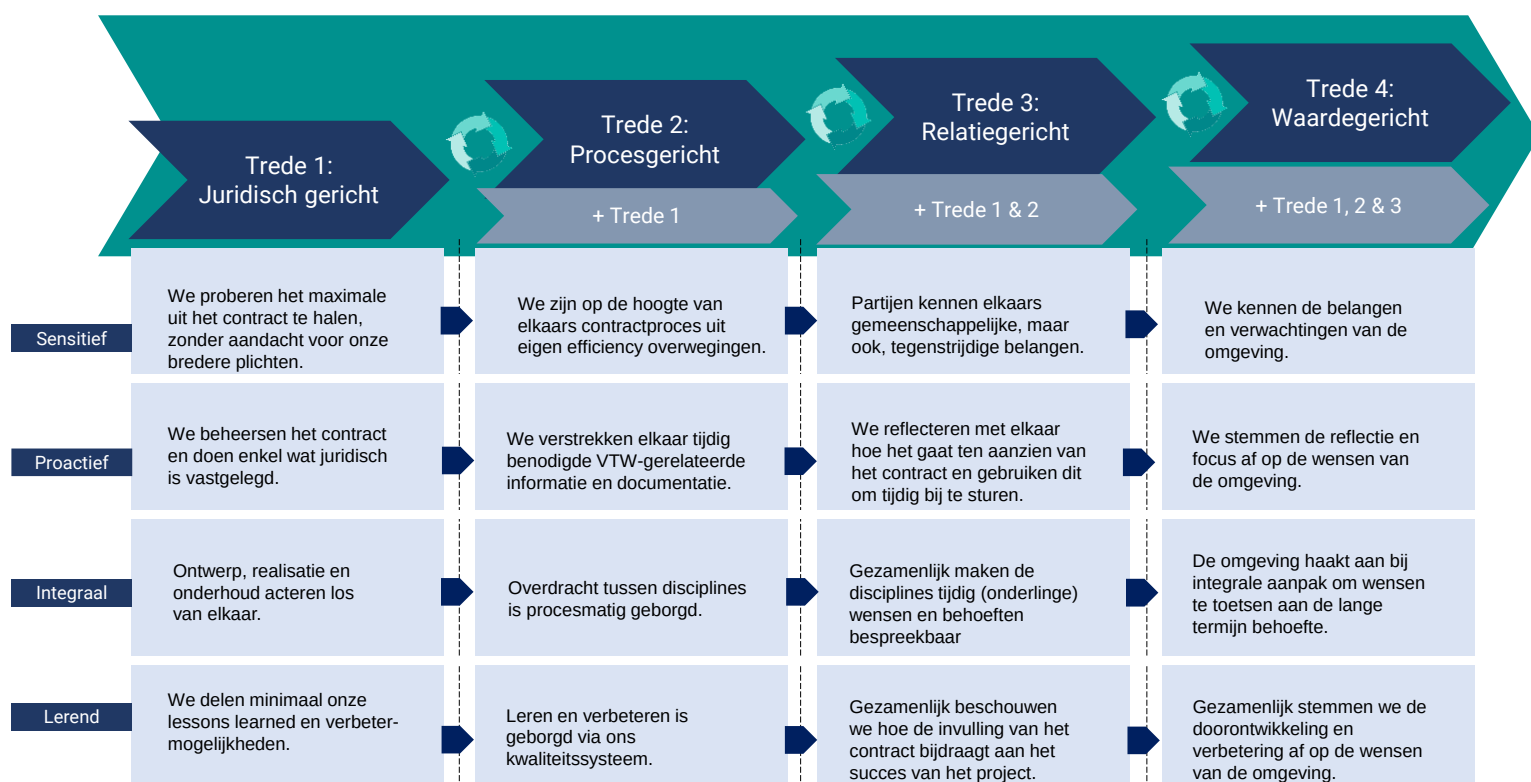
Tot slot zien we dat de facilitering van contractmanagement binnen opdracht gevende en opdracht nemende organisaties vaak explicieter en meer gestructureerd zou kunnen. Een helder kader over hoe we als organisatie naar contracten kijken, wat we belangrijk vinden en waar we in onze projecten op sturen wordt niet altijd concreet gemaakt. Daaropvolgend zien we dat de inrichting van systemen, processen en documenten om contractmanagement, effectief en in lijn met het gedachtegoed en de strategie van de organisatie, uit te voeren vaak bestaat uit een wildgroei aan verschillende werkwijzen en formats uit het verleden en een uniforme werkwijze dus uitblijft. Zo wordt op elk project 'het wiel opnieuw uitgevonden'. Vervolgens is er beperkte tijd en aandacht voor de implementatie van contractmanagement door dit bijvoorbeeld op te nemen in 'onboarding trajecten' en zien we dat de component houding en gedrag beperkt aandacht krijgt in project-overstijgende opleidingen of cursussen.

Noodzaak voor een professionele invulling contractmanagement

Samenvattend leiden de uitdagingen op deze niveaus in de basis tot onduidelijkheid in verwachtingen. Een duidelijke en voorspelbare basis vanuit de organisatie, binnen onze projecten en voor onze mensen is beperkt, wat ertoe leidt dat we eenzijdig op zoek gaan naar de waarheid en zekerheid en dit proberen te vinden in paragrafen uit het contract. Daarbij kunnen we concluderen dat een eenzijdige focus op de inhoud van het contract niet gaat bijdragen aan meer begrip, helderheid in verwachtingen, maar we op zoek moeten gaan naar een invulling waar we ook rekening houden met procesafspraken, de relatie en de waarde.

Ontwikkeldkader professioneel contractmanagement

Redenerend vanuit deze uitdagingen en het belang om contractmanagement professioneel in te vullen als infrasector helpt het te realiseren dat het niveau van contractmanagement binnen organisaties, projecten en bij mensen terug te brengen is tot 4 heldere stappen: (1) juridisch/inhoudelijk gericht, (2) procesgericht, (3) relatiegericht en (4) waardegericht contractmanagement.



Figuur 1: Ontwikkeldkader Contractmanagement

Dit ontwikkeldkader laat zien dat een juiste balans tussen inhoud, proces, relatie ons gaat helpen contractmanagement als belangrijke *individuele* taak of verantwoordelijkheid te zien en als zodanig uit te dragen, contractmanagement expliciet in te richten in onze *projecten* en contractmanagement vanuit helder kader als *organisatie* te faciliteren. In een ideale wereld voegen we daar uiteindelijk ook de component waarde in de omgeving aan toe om contractmanagement ook binnen de context van de

omgeving van aantoonbare waarde te laten zijn. De stelling hierbij is dat we de juridische en procesmatige basis niet uit het oog moeten verliezen. Sterker nog, de ondergrens aan juridische afspraken (1) en het belang van heldere processen (2) dienen vanzelfsprekend als belangrijk en noodzakelijk kader en vertrekpunt om effectief te kunnen focussen op de relatie en de waarde van het project. Echter laat het ontwikkelkader de ambitie zien om de juridische en procesmatige kant als basis te laten en niet verder uit te vergroten, omdat het verschil bij contractmanagement juist te maken is in het bestendigen van de relatie en het contract als middel te zien om waarde te creëren.

Een stap in professionaliteit zetten

Vanuit de praktijk is het onze overtuiging dat een succesvolle ontwikkeling of professionalisering voor het grootste gedeelte afhangt van de mensen. Het succes van organisaties en projecten hangt volgens ons voor 20% af van structuren, processen en systemen die mensen helpen om vanuit bepaalde kaders te werken. 80% van het succes en een volgende stap in ontwikkeling hangt uiteindelijk van de mensen zelf af. Om als organisatie, binnen uw project of als individu ten aanzien van contractmanagement een volgend niveau te realiseren, herkennen we daarom 4 mensgerichte competenties die als vehikel hierbij kunnen helpen: **Sensitief** (bewustzijn van de behoeften en belangen van de wederpartij en hiernaar handelen), **Proactief** (het nemen van initiatief en het uitvoeren van samenwerkingsgerichte acties om voortgang en bijsturing mogelijk te maken), **Integraal** (bewust vanuit het bredere projectbelang bezig zijn met het creëren van samenhang en verbinding) en **Lerend** (open en kwetsbaar om continu van elkaar te leren vanuit de overtuiging dat dit bijdraagt aan het resultaat). In het ontwikkelkader is te zien op welke manier deze kerncompetenties in de praktijk tot uiting komen.

Implicaties voor de infrasector

Met de verschillende niveaus en uitwerking van de kerncompetenties kan dit ontwikkelkader infrapartijen helpen de waarde van het contract voor het projectsucces uit te nutten. Samenvattend kunnen we namelijk concluderen dat deze waarde vaak onder druk staat. In tegenstelling tot wat we met het contract beogen, kan het in potentie een destructieve werking hebben op de samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer en daarmee het succes van een project. Het contract zal altijd multi-interpretabel zijn; bij verschillen van inzicht redeneren vanuit eigen gelijk zal dus altijd averechts werken. Met het Haviltex-arrest is dan ook onderstreept dat bij het interpreteren van een contract en wederzijdse verplichtingen het niet volstaat om te richten op de 'specifieke letter van het contract', maar een goede interpretatie afhangt van een goed en gelijkwaardig gesprek. Daarom zouden we als infrasector ons juist hard moeten maken om het contract te gebruiken waar het aanvankelijk voor is bedoeld: het contract beschouwen en inzetten als een waardevol middel om projecten voorspelbaar te maken, succesvol te beheersen en te realiseren. Het contract dient als een vertrekpunt, maar vraagt altijd om gezamenlijke interpretatie en het scherp krijgen van elkaars verwachtingen. Daarom is het essentieel om als infrasector contractmanagement meer als gezamenlijke verantwoordelijkheid tussen

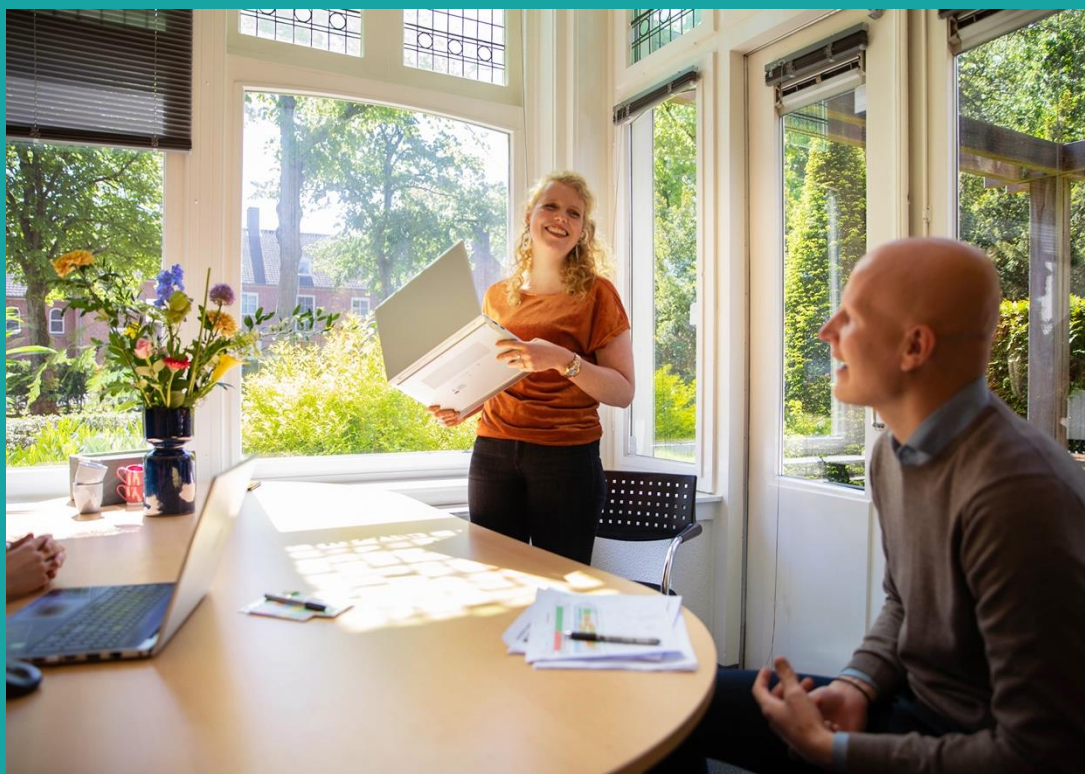
opdrachtgever en opdrachtnemer te zien en daarin het beoogde doel en de waarde van het project centraal te stellen.

Dit ontwikkelkader dient dus als een praktisch hulpmiddel om in eerste instantie te reflecteren op waar zij staan als infrapartij met hoe zij invulling geven aan contractmanagement binnen hun organisatie, de projecten en de mensen. Vervolgens helpt het inzicht te verschaffen in welke stap met menselijke maat gezet kan worden, zodat contractmanagement steeds explicieter een 'tool' is om projecten succesvoller te maken. Als we contractmanagement bewust inzetten in de projecten, het specifiek en exclusief op de agenda zetten in de startupfase van een project en daarbij expliciete afspraken aanvullen met een 'dialoog' over elkaars belangen, wensen en de waarde die we met het project voor ogen hebben, dan zal het gedoe en destructieve discussies rondom het contract steeds meer afnemen. Hierdoor ontstaat er meer ruimte voor daar waar het echt om draait: het realiseren van projecten met waarde en rendement en het creëren van innovatieve en kwalitatieve oplossingen om onze infra elke dag toekomstbestendiger te maken.

Vragen aan de lezer

- *Herken je deze uitdagingen maar ben je nog zoekende naar hoe je contractmanagement mensgerichter in kan zitten in jouw organisatie en projecten?*
- *Ben je benieuwd naar hoe je samenwerking nog meer een plek kunt geven in jouw projecten?*
- *Ben je zoekende naar hoe je een Contract Start Up kunt organiseren bij de start van jouw project?*
- *Heb je interesse in een training of opleidingstraject waarmee jij of jouw collega's een volgende stap kunnen zetten in mensgericht contractmanagement?*

Herken je jezelf in een van bovenstaande uitdagingen of heb je andere vragen naar aanleiding van deze paper? We komen graag met je in contact en denken graag met je mee om volgende stap te zetten in contractmanagement.



g.dekker@bdbgroep.nl
+31 6 22 08 11 35

BdB Groep
Koningin Wilhelminalaan 12
3818 HP AMERSFOORT

© BdB – November2022