

Column

Musketier – Jong voor oud, Oud voor Nieuw

Binnenkort zal een relatief grote groep pensioengerechtigden, de zogenoemde 'Babyboomers' van Rijkswaterstaat, tegelijkertijd uittreden. Hiermee loopt Rijkswaterstaat het risico (de belichaming van) kernwaarden, de echte verhalen over haar geschiedenis en een aantal kennisnetwerken ('wie weet wat') uit het oog te verliezen. Synchroon aan dit vertrek van kennis en ervaring staat een jonge groep ambitieuze werknemers klaar met nieuwe ideeën en een frisse blik, zeer gemotiveerd om hun pas verworven kennis te delen. Tussen jong en oud bevindt zich nog een ambitieuze groep die het verbindend vermogen zou kunnen zijn tussen beide uitersten. Wat zou het mooi zijn als deze groepen gezamenlijk zouden ondernemen. Hierdoor ontstaat een constructieve wisselwerking waarbij doelbewust gebruik gemaakt wordt van de verschillende zienswijzen om actuele/ urgente vraagstukken op een innovatieve wijze te onderzoeken en op te lossen. Bundelen van expertise en kwaliteiten staan dan centraal en daarmee kijken we met diversiteit en potentie naar eigen organisatie en projecten.

Waarom deel ik dit met u? In mijn werk als contractmanager voor de Samenwerkingsovereenkomst Ingenieursdiensten heb ik positieve ervaringen met werken in verschillende generaties. Voor, tijdens, na de aanbesteding én looptijd heb ik (40) in een drietal gewerkt met Piet van der Rijt (57) en Jeroen Bargeman (25) en verwierven we door ons generatieverschil een pro-actieve uitwisseling van beelden. Het gaf ons de mogelijkheid kennis aan elkaar over te dragen, elkaar te besmetten met een samenwerkingsvirus dat we op onze beurt weer konden overbrengen op de contactpersonen van de ingenieursbureaus en onze interne organisatie. We zijn daardoor goed in staat geweest om op verschillende niveaus te communiceren en contact te maken waardoor we een breed draagvlak hebben gecreëerd. Anderzijds maakten we een professionaliseringsslag omdat we elkaars inzichten en kennis deelden. Hierdoor zijn creatieve oplossingen op reeds bestaande problematiek ontstaan. Er was sprake van een zeer zinvolle samenwerking die als voorbeeld kan dienen. Om te voorkomen dat ervaringskennis uit de organisatie met de uittrekkers verdwijnt is generatie-samenwerken een must.

Bedrijfsprocessen verlopen beter en sneller als verschillende generaties samenwerken en complementair aan elkaar tot betere resultaten komen.

Met dit besef is het daarom interessant om bovenstaande in een andere context te bekijken. Zou bovenstaande ook van toepassing kunnen zijn op onze samenwerking met de markt. We kunnen, op dit moment, vaststellen dat de markt, ingenieursbureaus en aannemers, moet wennen aan de nieuwe wijze van werken waarin Rijkswaterstaat, met behoud van de IPM rollen, steeds meer verantwoordelijkheden aan de markt overdraagt. Ook de projectteams van Rijkswaterstaat moet wennen aan deze nieuwe wijze van werken of omgang. Zouden wij meer aan de markt willen overlaten dan kan het niet anders dat wij de markt ook meer vertrouwen moeten gaan geven.

Als de markt denkt op een bepaalde wijze een project te moeten realiseren dan moeten wij ze daarin het vertrouwen geven en ze daar ook de feitelijke verantwoordelijkheid voor laten dragen. De markt zal op een gepaste wijze met dit vertrouwen om moeten gaan. Vaak trekken wij te vroeg een project weer naar ons toe zonder een goede dialoog af te wachten. Onvoldoende worden de wederzijdse verwachtingen uitgesproken, in kaart gebracht en vastgelegd. De rol die we als Rijkswaterstaat moet vervullen is die van een coachende 50+ generatie.

Alleen hiermee kan, in mijn ogen, worden bewerkstelligd dat de markt gaat leren wat de oude generatie al weet of denkt te weten. De markt zal moeten ervaren zodat uiteindelijk, op termijn, iedereen zijn voordeel ermee kan doen. We hebben vaak hetzelfde uitzicht maar de waarneming blijkt tijdens uitvoering zo vaak anders te zijn geweest. We zullen meer interesse in elkaars beweegredenen moeten hebben om te begrijpen waarom en hoe iets gezien wordt. Hierdoor komen we met elkaar tot innovatieve oplossingen en kan er ook nog geld verdiend worden. Hoe vaak worden we door onduidelijke uitvragen niet geconfronteerd met meerwerk. Een duaal gegeven omdat dit niet alleen aan een onduidelijke uitvraag ligt. In veel gevallen zou de markt tijdens offertefase al aan kunnen geven waar volgens hun de onvolkomenheden zitten. Saillant detail is in de voorkomende gevallen dat dit gebeurt, wij aangeven dat dit niet conform de uitvraag is en het goedbedoelde advies terzijde leggen.

Wat ik me afvraag is of wij (Rijkswaterstaat en de markt) moeite hebben een risicogestuurd project te managen. Uit een recent project binnen de Samenwerkingsovereenkomst komt het op mij over dat Rijkswaterstaat nog wat onwennig is met het aannemen van haar coachende rol. Anderzijds lijkt het

alsof de ingenieursmarkt moeite heeft het stuur in handen te nemen en te houden en daarmee zijn professionele verantwoordelijkheid te dragen.

Wanneer wij als Rijkswaterstaat Systeemgerichte Contractbeheersing (SCB) en Prestatiemeten een vast onderdeel van de werkwijze maken, dan is verdere professionalisering een logisch gevolg. Het maakt het voor de ingenieursbureaus en aannemers mogelijk zelf te sturen met de zekerheid dat Rijkswaterstaat constructief meekijkt, meedenkt, meehelpt en bespreekbaar maakt.

Op 1 april 2010 zijn we binnen de Samenwerkingsovereenkomst ingenieursdiensten begonnen met prestatiemeten. Dit maakt het mogelijk om tijdens en na het proces te monitoren en of de verwachtingen die gewekt zijn tijdens de offertefase ook als zodanig worden ervaren. De resultaten tot nu toe geven een goed beeld van het presteren van de ingenieursbureaus in de projecten en inzicht in de inkoopprocessen van onze eigen organisatie.

SCB maakt het mogelijk tijdens het proces te kijken of de ingenieursbureaus en aannemers hun eigen vastgelegde procedures voldoende invullen. Tijdens de monitorgesprekken is de aftrap gegeven dat we SCB meer zullen gaan integreren binnen de Samenwerkingsovereenkomst. De 80 lead auditors van Rijkswaterstaat zullen hier de ondersteuning van de ingenieursbureaus goed bij kunnen gebruiken om tot een en vruchtbare samenwerking te komen. Dit zal vertrouwen geven naar de toekomst en maakt het mogelijk SCB duidelijk te positioneren en borgen in de gezamenlijke werkwijze.

Een hartelijke groet,

@MauricevRoijen

www.nl.linkedin.com/in/mauricevroijen