

Van Macht naar Kracht

Hoe kan het beter in de (civiele) infrabouw?

Van Macht naar Kracht

Hoe kan het beter in de (civiele) infrabouw?

Hans Moll

Derde druk, augustus 2019
©2019 Hans Moll
ISBN 978 946 386 5623
Uitgegeven via Mijnbestseller.nl

Dit boek heb ik geschreven vanuit mijn persoonlijke werkervaring in de civiele infrabouw sector in Nederland en daarbuiten. Ik heb het met de grootst mogelijke zorg samengesteld. De inhoud berust op mijn ervaringen en mening; verwijzingen naar namen van personen en bedrijven worden in die context gemaakt. Dit boek heeft als intentie een debat over verbetering in de civiele infrabouw te ontketenen.

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt worden in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch of door fotokopieën, opname, of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur

Omslagfoto botlekbrug
Door Peter Bijkerk - Eigen werk, CC BY-SA 4.0,
<https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=51866241>

INHOUD

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Voorafgaand | 7 |
| 2 | Inleiding..... | 9 |
| | 2.1 Voor wie?..... | 11 |
| | 2.2 Opbouw boek..... | 11 |
| 3 | De historie | 13 |
| | 3.1 Invloed opdrachtgevers..... | 13 |
| | 3.1.1 Inspraak | 13 |
| | 3.1.2 Planologische procedures | 13 |
| | 3.1.3 Spoedwet wegverbreding | 14 |
| | 3.1.4 Commissie Elverding | 14 |
| | 3.1.5 Samen met de markt versnellen | 14 |
| | 3.2 Bouwfraude als keerpunt | 15 |
| | 3.2.1 Vóór bouwfraude | 15 |
| | 3.2.2 Ná de bouwfraude | 18 |
| | 3.2.3 Wat is er al gebeurd?..... | 20 |
| 4 | Het probleem..... | 22 |
| | 4.1 De kern | 22 |
| | 4.2 Het resultaat..... | 22 |
| | 4.3 De oorzaken..... | 23 |
| | 4.3.1 Extern | 23 |
| | 4.3.2 Intern | 24 |
| 5 | Context anno 2016/2017/2018 | 26 |
| | 5.1 Marktvisie..... | 26 |
| | 5.2 Bouwagenda | 28 |
| 6 | Opdrachtgevers..... | 29 |
| | 6.1 Bestuurlijke verantwoordelijkheid..... | 29 |
| | 6.2 (technische) Deskundigheid..... | 32 |
| | 6.3 Specificeren | 36 |
| | 6.4 Respect en waardering voor de kwaliteiten van de markt..... | 39 |
| 7 | Opdrachtnemers | 43 |
| | 7.1 Strategie | 46 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| 7.1.1 | Complexe opgaven en combinaties | 46 |
| 7.1.2 | Strategische samenwerkingen Combinaties | 49 |
| 7.1.3 | Strategische ketensamenwerking | 51 |
| 7.1.4 | Belangen, projectvisie en strategie op projectniveau | 53 |
| 7.2 | Cultuur | 55 |
| 7.2.1 | Verschillen tussen bedrijven | 55 |
| 7.2.2 | Verschillende taal en houding tussen rollen in het project | 57 |
| 7.2.3 | Verschillende taal tussen disciplines | 58 |
| 7.3 | Staf..... | 59 |
| 7.3.1 | Kennis projectmanagement van de keten in lengte en breedte..... | 60 |
| 7.3.2 | Deskundigheid/vaardigheid van (project)medewerkers | 60 |
| 7.3.3 | Aanstellen en kwaliteit van de leiding van het project..... | 64 |
| 7.3.4 | Ervaringsopbouw managementteam | 67 |
| 7.4 | Stijl | 68 |
| 7.4.1 | Machogedrag..... | 69 |
| 7.4.2 | Sturingsmogelijkheden directie..... | 70 |
| 7.4.3 | Disciplineren | 70 |
| 7.5 | Structuur | 72 |
| 7.5.1 | Overweging bij het organiseren van een civiel infrastructuur project ... | 72 |
| 7.5.2 | Wat moet er dan geregeld worden? | 74 |
| 7.5.3 | Verankering met de projectomgeving..... | 75 |
| 7.6 | Systeem..... | 76 |
| 7.6.1 | Gefaseerd projectverloop..... | 76 |
| 7.6.2 | Beheersing..... | 81 |
| 7.7 | Sleutelvaardigheden | 83 |
| 7.7.1 | Top imago bij je klant..... | 83 |
| 7.7.2 | Verantwoordelijkheid eigen product..... | 86 |
| 7.7.3 | Beste procesmanager en techneut..... | 87 |
| 7.8 | Infrastructuurprojecten | 90 |
| 7.8.1 | Systems Engineering | 90 |
| 7.8.2 | Omgeving | 93 |
| 7.8.3 | Standaardisatie | 96 |
| 8 | Waar staan we nu in de sector? | 107 |
| 9 | Netwerk..... | 109 |
| 10 | Bibliografie | 110 |
| 11 | Bijlagen artikelen in de pers | 112 |

1 Voorafgaand

Juni 2014; ik had mijn computer uitgedaan, mijn rondje gedaan langs die mensen die ik de moeite waard vond en voordat ik in mijn auto stapte, keek ik nog éénmaal naar het gebouw waar ik goede jaren had doorgemaakt. Toen ik daar 7 jaar eerder begon, was het een bedrijf dat als pionier bekend stond in wat toen 'de nieuwe markt' heette. Ik heb daar dan ook met volle teugen van genoten!

Mijn overstap naar het bedrijfsleven was een bewuste stap. Daarvoor werkte ik 10 jaar bij het ingenieursbureau van de Gemeente Rotterdam na buitenlandjaren en een eigen adviesbureau. Dat was een leuke en interessante tijd. Jammer alleen dat te lang werd vastgehouden aan de bekende werkwijze van alles zelf engineeren en vervolgens openbaar aanbesteden en dan vechten met de aannemer. De 'nieuwe markt', waarbij marktpartijen veel meer eigen verantwoordelijkheid zouden nemen voor hun product, lonkte erg voor mij. Dat was de reden dat ik ontslag nam bij Gemeentewerken Rotterdam en de overstap maakte naar Strukton. Ik werd daar directeur Engineering.

Doordat ik zowel aan de opdrachtgeverszijde als aan de opdrachtnemerskant heb gewerkt, ken ik beide werelden. Deze zijn nog steeds behoorlijk verschillend omdat de belangen totaal verschillend zijn.

Na vele jaren in de bouwindustrie is mijn belangrijkste constatering dat de huidige bedrijven grote moeite hebben om de opgaven te volbrengen waaraan zij zich committeren. Althans op een manier waarbij zij zelf niet onderuitgaan. Het uitvoeren van integrale projecten van ontwerp tot en met onderhoud is simpelweg een hele complexe opgave. Er zijn voorbeelden in andere industrieën, waarbij juist op dat punt gerenommeerde bedrijven het niet hebben gehaald en zelfs failliet zijn gegaan. Sprekende gevallen hiervan zijn Fokker (vliegtuigbouw) en RSV (scheepsbouw). Het zou doodzonde zijn als onze grote bouwbedrijven hetzelfde lot zou zijn toebedeeld.

Ik denk dat ik met mijn ervaring en reflectieve instelling iets kan meegeven aan de sector, waarmee relatief eenvoudig grote verbeteringen kunnen worden doorgevoerd. Het is opvallend hoeveel mensen ik de laatste jaren heb gesproken die eigenlijk hetzelfde bedoelen, maar het of niet kunnen formuleren of het niet durven op te schrijven.

2 Inleiding

De laatste jaren hebben zich bij vele projecten in de civiele techniek problemen voorgedaan. Deze problemen zijn van dien aard, dat zelfs hele grote bedrijven hierdoor in financieel zwaar weer terecht zijn gekomen. Dat is niet alleen vervelend voor die bedrijven en hun medewerkers, maar ook maatschappelijk is dit onaanvaardbaar.

Zolang dit effect met een overcapaciteit in de markt heeft te maken, kun je nog stellen dat het een verantwoorde ontwikkeling is. Het is echter de grote vraag of dat wel zo is. Er heeft een enorme prijzenslag plaatsgevonden. Een goed boek hierover is 'Prijzvechten, van bouwfraude naar uitverkoop' van Ingrid Koenen (Koenen, 2015). Gezien de omvang van de projecten en de huidige marges die maximaal te halen zijn bij deze projecten, is een prijzenoorlog onverantwoord.

De bouwfraude affaire (Parlementaire enquetecommissie Bouwfraude, 2003) die in 2001 startte gaf aanleiding tot grote veranderingen in de sector. Daar merken we nog steeds de gevolgen van, zowel positief als negatief.

De sociale verhoudingen en de verdeling van rollen tussen opdrachtgevers, adviseurs en aannemers zijn fors gewijzigd in de periode na de bouwfraude. Dat heeft grote consequenties voor iedereen en het is logisch dat er een tijd overheen gaat voordat iedereen hierop is ingespeeld.

Sinds de bouwfraude zijn er veel initiatieven geweest, die op zich wel hebben bijgedragen aan verbeterde verhoudingen in de markt. Desalniettemin doen zich toch nog steeds veelvuldig problemen voor.

De bouwfraude had een grote systeemverandering in de bouw tot gevolg. Die heeft te maken met het toevoegen van het denkwerk (design) aan de uitvoering door de markt. Waar voorheen de opdrachtgevers het denkwerk zelf uitvoerden, moeten marktpartijen nu zelf hun product ontwerpen. De praktijk wijst uit, dat Design & Construct (D&C) meer inhoudt dan even het ontwerp er vóór te 'plakken'. Integrale werken blijken veel complexer dan ze op het eerste gezicht lijken.

In de pers wordt vaak gezegd dat er te weinig wordt geleerd in de bouw. Dat is in de civiele techniek wel in het extreme het geval. Ieder project wordt weer als uniek aangemerkt. Ervaring wordt nauwelijks omgezet in gestandaardiseerde werkwijzen of standaardproducten. Ervaring wordt alleen doorgegeven door de medewerkers die bepaalde ervaringen hebben opgedaan. Als deze medewerkers het bedrijf weer verlaten, verliest het bedrijf deze kennis weer. Echt verankeren van de werkwijze binnen de onderneming en het geleerde uit eerdere projecten met als doel het de

volgende keer beter te doen komt te weinig voor. Daardoor maken bedrijven maar zeer beperkt verbeterlagen en beginnen dus bij het volgende project weer op achterstand.

Zolang de bedrijven zich niet of onvoldoende realiseren dat zij zich aan de huidige tijd moeten aanpassen, zullen de drama's zich blijven herhalen. Sterker, er zal op een gegeven moment een nieuwe of buitenlandse speler op de markt komen die wel weet hoe hij het moet doen en dan zijn onze prachtige bedrijven de grote verliezers!

Er zijn ook anderen die er zo over denken. In 2017 heeft adviesbureau McKinsey een rapport uitgebracht van een wereldwijd onderzoek naar de productiviteit in de bouw. (McKinsey Global Institute, 2017) McKinsey geeft in dit rapport aan dat de productiviteit in de bouw sterk verbeterd kan worden als er aan zeven gebieden aandacht wordt gegeven. Hieronder volgt een citaat uit de samenvatting van het rapport.

“Examples of innovative firms and regions suggest that acting in seven areas simultaneously could boost productivity by 50 to 60 percent. They are:

- *reshape regulation;*
- *rewire the contractual framework to reshape industry dynamics;*
- *rethink design and engineering processes;*
- *improve procurement and supply-chain management;*
- *improve on-site execution;*
- *infuse digital technology, new materials, and advanced automation; and*
- *reskill the workforce.*

Parts of the industry could move toward a manufacturing-inspired mass-production system that would boost productivity up to tenfold. Industrial and infrastructure megaprojects need to instill holistic project-operating systems on-site and in design of offices. The highly non-linear and challenging nature of megaprojects underscores the difficulty of, and necessity for, moving toward an industrialized project-operating system.”

Hoewel het McKinsey rapport de productiviteit voor de bouw als geheel beschrijft en ik in dit boek veel meer inga op de organisatie van megaprojecten, ben ik van mening dat productiviteit een zeer goede indicator voor het succes van projecten is.

Met name de laatste 5 aandachtspunten die hierboven zijn benoemd, zijn punten waar ieder bedrijf zelfstandig aan kan werken. Hiermee wordt direct de kwaliteit van het eigen bedrijf vergroot en daarmee zal het resultaat eindelijk toe kunnen

nemen. De eerste twee punten kunnen alleen in samenhang met de opdrachtgeverswereld kunnen worden aangepakt. Zeker in Nederland leidt dat tot veel en langdurig overleg voordat er resultaat geboekt kan worden. De wil daartoe is wel aanwezig, maar ‘polderen’ is nu eenmaal niet eenvoudig en leidt af van de eigen verantwoordelijkheid van betrokken partijen.

2.1 Voor wie?

Dit boek is bedoeld voor iedereen die de (civiele) infrabouw een warm hart toedraagt. De inhoud van dit boek is bedoeld voor directieleden in de bouwbedrijven die bereid zijn zich werkelijk te verdiepen in hoe de processen in hun onderneming kunnen worden verbeterd. Ik ben van mening – en velen met mij - dat doorgaan op de oude voet geen optie is. De kernboodschap van dit boek is dat machts-handelen de civiele infrabouw sector zal moeten plaatsmaken voor een andere aanpak, wil de sector overleven. Als jouw stijl volledig op macht is gebaseerd, dan adviseer ik je dit boek weer dicht te doen en een (jonge) opvolger aan te stellen die de intrinsieke kracht van het bedrijf weet te bewerkstelligen.

Naast directieleden is dit boek bedoeld voor iedereen die zich binnen de (aannemings-)bedrijven bezig houdt met optimaliseren van de processen die nodig zijn voor het uitvoeren van grote D&C contracten.

Ik geef tips hoe je verbeteringen kunt doorvoeren, zonder dat ik beweer de enige wijsheid in pacht te hebben. Er zal zeker de komende jaren nog een verdere zoektocht nodig blijven binnen de sector. Het wordt echt tijd om niet steeds in dezelfde valkuil te vallen.

2.2 Opbouw boek

Dit boek richt zich alleen op de civiele bouw (wegen, bruggen, sluizen, etc.) Daarbij laat ik uitdrukkelijk de utiliteitsbouw en de woningbouw buiten beschouwing. Dat is bewust, omdat deze richtingen dermate verschillend van aard zijn van de Grond Weg en Waterbouw (GWW) en ik geen ervaring in die takken van sport heb.

In het boek ga ik in hoofdstuk 3 eerst in op de historie die voorafgaat aan de huidige situatie. Wat is feitelijk het probleem en wat zijn daarvan de oorzaken?

Ik geef een korte beschrijving van die zaken waar na de bouwfraude (de grootste disruptie ooit in de Nederlandse bouw) aan is gewerkt. Ondanks de goede wil die is getoond bij die activiteiten, kan nog steeds niet gezegd worden dat we een florerende infrabouw in Nederland hebben.

Er is duidelijk meer aan de hand. In hoofdstuk 4 geef ik aan wat volgens mij de kern van de problematiek is. Nadat ik in hoofdstuk 5 de actuele context schets, ga ik daarna dieper in op de oorzaken van het falen. Deze oorzaken zijn vanuit de

historie verklaarbaar en doen zich zowel aan opdrachtgeverszijde als aan opdrachtnemerszijde voor.

Het boek sluit ik af met mijn blik op de huidige situatie in de sector.