

Conflicten op projecten in tijden van crisis

De laatste jaren vindt een wijziging plaats in de verhoudingen van beroepscompetenties bij projecten. Door de vergrijzing en de uitstroom van de babyboomers neemt het aantal ervaren professionals behoorlijk af, vooral in de technische beroepen. De instroom van goed opgeleide competente technische professionals is beperkt en de beschikbaarheid van mensen met een financiële of juridische opleiding is daarentegen juist relatief groot. Dit heeft, samen met een aantal andere maatschappelijke aspecten, consequenties voor de betrokkenheid bij de uitvoering van de projecten. Beloningen op basis van besparingen bij het inkopen van werk of bonussen voor het zo goedkoop mogelijk uitvoeren van werkzaamheden horen vandaag bij de projectcultuur, sterker nog: ze staan in deze cultuur voorop. Huib Roskam is directeur/eigenaar van de Vijverberg Advies Groep en is dagelijks actief op het gebied van claimpreventie en claimmanagement, conflictbemiddeling en het begeleiden van bedrijven en organisaties bij het verbeteren van de werkprocessen ter vermindering van conflicten op grote projecten. Hij doet hieronder verslag van zijn bevindingen.

Een tijdje geleden belde een directeur van een aannemersbedrijf me op dat hij een probleem had op een project in de Botlek en of ik wilde komen praten.

Het project, met een omvang van bijna twintig miljoen euro, had inmiddels een jaar vertraging. Er waren wijzigingen in de scope van het project, waardoor vertragingen waren ontstaan in de door de opdrachtgever te leveren materialen. En, eerlijk gezegd, zelf hadden ze ook wat problemen gehad met de engineering en de opstart.

Het toeval wilde dat ook de opdrachtgever me in diezelfde week belde, met hetzelfde probleem, nu vanaf de andere zijde belicht. Als claimconsultants doen we al twintig jaar claimwerkzaamheden in de (petro)chemie, industrie, energiesector, infra, utiliteit en offshore, werken we voor opdrachtgevers en opdrachtnemers en soms ook als arbiters of mediators. In dit vakgebied geldt 'eerlijk duurt het langst', wat er ook tussen partijen gebeurd is of gebeurt. Dus de opdrachtgever werd meegedeeld dat we al eerder benaderd waren door de aannemer.

De eerste stap is altijd om te analyseren wat er is gebeurd, wie verantwoordelijk is voor welke afwijkingen van het contract en hoe de problemen op te lossen. Zo ook op dit project. Nog vóór het contract getekend was, was de planning al vier keer gewijzigd vanwege scopewijzigingen en werden derhalve materialen geannuleerd en opnieuw besteld, vanzelfsprekend met nieuwe levertijden. Desondanks bleef de einddatum staan en was iedereen blij doorgegaan, alsof er niets aan de hand was, tot duidelijk werd wat de vertragingen en de extra kosten gingen worden. Op zo'n moment wordt opeens iedereen nerveus en begint men naar elkaar te wijzen. Voor je het weet zit je met juristen en advocaten aan tafel over zaken waarvan ieder nuchter denkend mens wel zou hebben gesnapt dat je ze op basis van feiten met elkaar in goed overleg op kan lossen. Helaas blijkt dat in de praktijk moeilijker. Er blijken opeens andere factoren mee te wegen. Gezichtsverlies, budgetbeperkingen, wegpoetsen van fouten, de voorbeeldfunctie, het al dan niet verantwoordelijkheid nemen voor niet tijdige oplevering, enz. enz.



Het project staken is geen optie; partijen zijn tot elkaar veroordeeld. Uiteindelijk moet het project toch hoe dan ook opgeleverd worden, de fabriek moet draaien en je zult er dus met elkaar uit moeten komen. Dan wordt het van belang dat je goed inzicht hebt in wat er écht is gebeurd in de uitvoering, in de tijd, in de communicatie. Opeens is dat dossier nodig dat vanaf dag één opgebouwd had moeten zijn. Uiteindelijk is er in dit geval, na uitvoerige bemiddeling tussen partijen een meerwerkbedrag van 3,4 miljoen euro afgerekend op basis van feiten.

Dit voorbeeld staat allerminst op zichzelf. Vorig jaar stond er in de landelijke dagbladen een artikel over de faalkosten op projecten in Nederland. De jaarlijkse schade als gevolg van deze faalkosten werd geschat op circa elf procent van de totale omvang van projecten in uitvoering. Als oorzaak werd aangegeven dat dit veelal te maken heeft met gebrekkige voorbereiding, slechte planning, slechte communicatie en onduidelijke doelstellingen. Een percentage van elf procent op jaarbasis is een schokkend groot bedrag, zeker als je weet dat bijvoorbeeld het gemiddelde rendement in de bouw in 2009 op drie procent lag. We hebben het over miljarden die we blijkbaar gezamenlijk ieder jaar het raam uitgooien zonder daar iets voor terug te krijgen. Ik heb zelf het door ervaring gevoede vermoeden dat in sommige branches de faalkosten zelfs aanzienlijk hoger liggen.

Je kunt je afvragen wat faalkosten te maken hebben met de titel van dit artikel. Veelal wordt de schuld van een vertraging, overschrijding of mislukking toegeschreven aan omstandigheden waar we niets aan kunnen doen, externe omstandigheden die niet voorspeld konden worden. Als mens hebben we de neiging om de problemen waarmee we

worden geconfronteerd toe te schrijven aan externe factoren in plaats van met open vizier de oorzaak bij onszelf te zoeken, en met elkaar voortdurend naar oplossingen te streven. In het spanningsveld van opdrachtgevers en opdrachtnemers is dit zeker het geval. Daarbij is geen branche uitgesloten; industrie, energie, (petro)chemie, infra, bouw, utiliteit, telecom, tuinbouw.

We blijken met elkaar heel slecht in staat te zijn om projecten zorgvuldig voor te bereiden, te budgetteren en te plannen. Ook een goede communicatie blijkt lastig. Een belangrijke oorzaak ligt al helemaal in het begintraject. Vaak worden projecten bij de initiatie te laag gebudgetteerd zodat ze in ieder geval kunnen worden goedgekeurd. Later ziet men dan wel hoe dat probleem zich in de praktijk oplost. Veel overheidsprojecten zijn hier een duidelijk voorbeeld van en ook in het bedrijfsleven komt dit veelvuldig voor. De basis voor een conflict op het project is dan al gelegd en de kaarten zijn geschud. Hoe kom je daar dan uit, als opdrachtgever zonder gezichtsverlies en als opdrachtnemer zonder geldelijk verlies?

Als de uitgangspunten voor een project bij de aanvang al onduidelijk zijn en partijen desondanks met elkaar het contract zijn aangegaan, juist dan wordt het van cruciaal belang om de actualiteit zo helder mogelijk weer te geven. Vanaf dag één betekent dat constructief overleg met een duidelijke verslaglegging, duidelijke taakstelling en termijnen waarbinnen de actiepunten moeten zijn gerealiseerd. Ook zullen planning, werkvoorbereiding, document control, uitvoering en administratie zorgvuldig op elkaar moeten zijn afgestemd zodat er een helder beeld is van de dagelijkse status van het project.



Regelmatig worden wij achteraf geconfronteerd met projecten waarbij vanaf dag één de planning niet is bijgehouden, meer- en minderwerken niet goed zijn geregistreerd, afspraken niet duidelijk zijn vastgelegd en nagekomen. Betrokken partijen blijken dan voortdurend met een grote boog om de werkelijkheid heen te hebben gedanst, om zich vervolgens na jaren verbaasd af te vragen hoe het zover heeft kunnen komen. De meeste melk is dan al gemorst en vaak ook al zuur. Partijen hebben dan, door gebrek aan goede communicatie, een geheel eigen perceptie van het probleem gekregen. Dat is dan een gevolg van het om de hete brij heen draaien. De oorzaak daarvoor is gedeeltelijk cultureel van aard: in Nederland hechten we veel waarde aan een goede relatie en willen we graag aardig worden gevonden. Daarbij hopen we dat we achteraf in redelijk overleg met elkaar toch wel uit al die openstaande punten kunnen komen. We vermijden liever het conflict dan dat we het samen oplossen. Het benoemen van een probleem, en daarbij nu de eerste stap nemen is 'not done'.

Betrokken partijen blijken dan voortdurend met een grote boog om de werkelijkheid heen te hebben gedanst

Vooral de laatste jaren begint dit een probleem te worden. Begin jaren negentig was het nog mogelijk om met elkaar tot acceptatie te komen over de technische uitvoering van het project. Een redelijk settlement over de financiële afwikkeling was daardoor ook mogelijk. Anno 2010 is de werkelijkheid een andere. Door de vergrijzing en de uitstroom van de babyboomers neemt het aantal ervaren professionals behoorlijk af, vooral in de technische beroepen. De instroom van goed opgeleide competente technische professionals is beperkt en de beschikbaarheid van mensen met een financiële of juridische opleiding is daarentegen juist relatief groot. Er vindt dan ook een wijziging plaats in de verhoudingen van beroepscompetenties op de projecten. Dit heeft, samen met een aantal andere maatschappelijke aspecten, consequenties voor de betrokkenheid bij de uitvoering van de projecten. Beloningen op basis van besparingen bij het inkopen van werk of bonussen voor het zo goedkoop mogelijk uitvoeren van werkzaamheden horen vandaag bij de projectcultuur, sterker nog: ze staan in deze cultuur voorop. Het project wordt nu primair financieel en juridisch gestuurd en gewogen in plaats van op technische kwaliteit en competentie. Daar is op zich niets mis mee mits partijen zich de eenzijdigheid van deze aanpak realiseren en in gezamenlijkheid de consequenties ervan onder ogen zien. Dat kost in de praktijk heel veel moeite. Projecten zijn ook modegevoelig. In de shutdown-wereld

van de (petro)chemie was midden jaren 90 Alliancing, de intentie van opdrachtgever en opdrachtnemer om samen te streven naar een gemeenschappelijk doel en daarin duidelijk vast te leggen wat voor beide partijen daar ook de winst van zou kunnen zijn, een begrip. Toch stierf ook de Alliancing weer snel een zachte dood en ging iedereen terug naar zijn eigen beschermingswallen om daar niet achter vandaan te komen. Met het komen en gaan van diverse contractvormen (vb. D&C, DP&C, DPCM, DBM, PPS etc.)* en contractvoorwaarden (vb. RAW, UAV, FIDIC) worden projecten steeds minder goed inschatbaar op risico's en winstverwachtingen en is de uitleg van het project door gebrek aan kennis bij beide partijen vanaf de start vatbaar voor discussies en eventueel daarmee samenhangende conflicten. Twijfel waarom een bepaalde contractvorm of -voorwaarden set is/ wordt gekozen, blijkt daarmee soms een terecht risico voor het slagen van het project.

Maar goed, als de realiteit het nu eenmaal noodzakelijk maakt om gezond achterdochtig te zijn over de intenties van de tegenpartij, hoe ga je dan om met conflicten op projecten?

In dat geval vragen projecten om een zeer professionele voorbereiding, een goede bewaking, een uitstekende communicatie en afspraken over hoe je tijdens de rit conflicten oplost. In de praktijk schort het daar vaak aan. De werkelijkheid is dat we veelal geen goede informatie hebben, de engineering vaak onvoldoende is, de belangen heel verschillend liggen en we het heel moeilijk vinden om duidelijk aan te geven wat we willen en hoe we dat willen.

Toch zijn er diverse mogelijkheden om ook na het tekenen van het contract duidelijkheid te creëren over de actualiteit en helder te maken waar men staat. Vooraf meer geld uitgeven voor het analyseren van de tenderdocumenten, tenderplanning, risico-analyse en project-omstandigheden is dan noodzakelijk. Tevens dienen deze analyses ook te worden meegenomen in de contractonderhandelingen. Wanneer wij deze onderwerpen bij relaties naar voren brengen, krijgen we veel tegenwerpingen dat de praktijk soms weerbarstig is of dat er in de onderhandelingen geen ruimte is voor aanpassingen. Soms is dat heel begrijpelijk en dan moet je vanaf de start van het project, na gunning van het contract, voortdurend bijsturen. Vanaf dag één moet je daar dan wel de juiste mensen voor hebben en moet het plan van aanpak (en de alternatieven) klaar liggen. Ook dat blijkt vaak een probleem, zodat een projectleider al op achterstand staat terwijl het project in volle hevigheid losbarst. Die achterstand blijkt niet meer of nauwelijks te kunnen worden ingelopen.

Er is een troostrijke gedachte: veel van de problemen op projecten die wij als claimconsultants zien, hadden gemakkelijk voorkomen kunnen worden.

Projectmanagement is nog steeds geen 'rocket science' maar gezond verstand. Durf duidelijk te zijn, krachtig je gelijkwaardige positie op te eisen en roep op tijd hulp in! ◀

*Verklaring enkele afkortingen

D&C	Design & Construct
DP&C	Design, Procure & Construct
DPCM	Design, Procure, Construct & Maintain
DBM	Design, Build, Maintain
PPS	Publiek Private Samenwerking