VEEL SOLLICITANTEN VOOR PROJECTMANAGER

IR R.A. TOORNEND

Recente uitspraken in aannemerskringen, over de gewenste versterking van hun rol in de leiding van bouwprojecten, roepen reacties op. „Ik voel mij als architect een dirigent in het orkest" (architect P.J. Gerssen in Bouwwereld van 26 juni 1992). Zowel architecten als aannemers klagen bovendien over de dominerende invloed van projectmanagers. Zijn velen niet meer bezig met de rol van een ander dan hun eigen rol? In de bouwwereld is het niet vanzelfsprekend wie de leiding heeft en de rolverdeling in het bouwproces verschilt van geval tot geval.

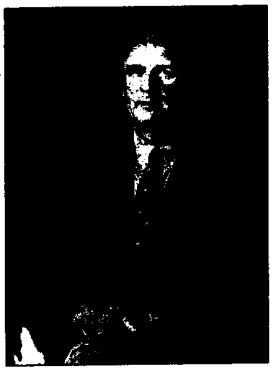
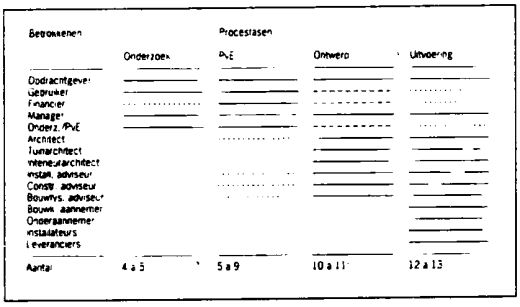


FOTO: Harm Botman, Haarlem

ir R.A. Toornend

Wanneer de bouwheer als hoofd-opdrachtgever terzakekundig is in de bouw en beschikt over eigen ondersteuning daarvoor, zal hij zelf leiding geven aan het bouwproces en daarbij zorg dragen voor de rolverdeling tussen alle betrokkenen.
Helaas, zelfs onder de professionele bouwheren in deze groep blijken de inzichten over leidinggeven en rolverdeling te verschillen. Hoe dat ook zij, indien er behoefte is aan leiding kan onder de bij het bouwproces betrokkenen (zie figuur 1) naar een geschikte kandidaat worden gezocht.

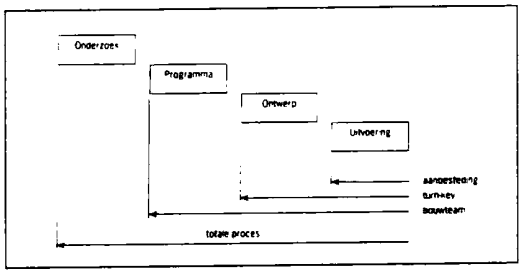


Figuur 1

Tot ruim dertig jaar geleden was het min of meer vanzelfsprekend dat de architect de bouw bemeesterde. Vanaf die tijd groeide echter de invloed van de aannemer en de projectmanager als nieuwkomer in de bouw. Binnen de hieronder gegeven fasering van het totale proces nam de belangstelling voor de fasen van onderzoek en taakstelling toe en aannemer en projectmanager speelden daarop beter in dan de architect.

	Hoofdfase	Deelfase
(1-6) Haalbaarheid	(1-3) onderzoek	1. initiatief 2. onderzoek 3. functie-analyse
	(4-6) taakstelling	4. programma 5. schetsontwerp 6. kwal.-, tijd-, kostenplan
(7-12) Produktie	(7-9) plan	7. voorlopig ontwerp 8. definitief ontwerp 9. contractstukken
	(10-12) uitvoering	10. aanbesteding 11. uitvoering 12. oplevering

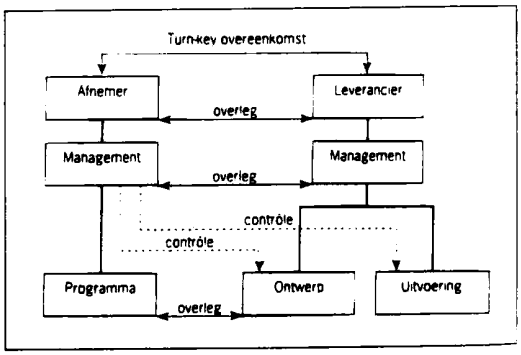
Projectmanagement is tot heden in middelbare en hogere opleidingen nauwelijks van belang geweest, ofschoon de invloed van deze discipline in de laatste jaren explosief is toegenomen. Door het vanuit die basis ontbreken van een erkend vast overzicht met omschrijving van uit te voeren taken, is er te veel rek in de interpretatie van managementtaken voor de onderscheiden disciplines. Dit biedt ook voor andere nieuwkomers zowel als voor bestaande participanten in het proces mogelijkheden te opteren voor uitbreiding van hun taak onder de managementnoemer. De bouwheer ontvangt ook hun sollicitaties voor het verrichten van extra taken. Door het ontbreken van een eenduidig bepaalde invulling van de managementdiscipline zijn er grote verschillen in taakopvattingen. De vergelijking tussen prijs en kwaliteit is daarom bij projectmanagement een essentieel probleem.



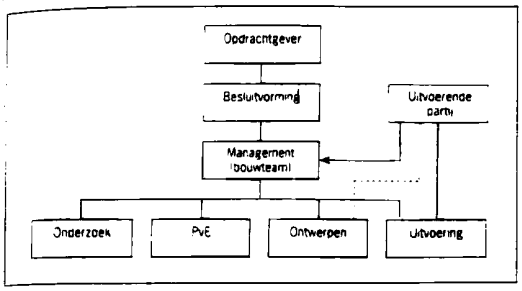
Figuur 2

PROCESBEHEERSING

Projectmanagement richt zich op de procesbeheersing. Alle bij de bouw betrokken disciplines kunnen bijdragen aan de procesbeheersing, maar één zal er de leiding over moeten uitvoeren, en het heeft grote voordelen als dat een onafhankelijke partij is. De aannemer kan in die zin wel een belangrijke bijdrage leveren, maar niet de totale leiding verkrijgen. Bij aanbestedingsprojecten begint de rol van aannemer eerst in deelfase 9. De aannemer komt eerder aan bod bij een turn-key overeenkomst, doch ambieert in het prille begin al in een bouwteam te worden opgenomen. Het is duidelijk dat alleen bij turn-key en bouwteam sprake zou kunnen zijn van een grotere rol van de aannemer in de procesbeheersing.

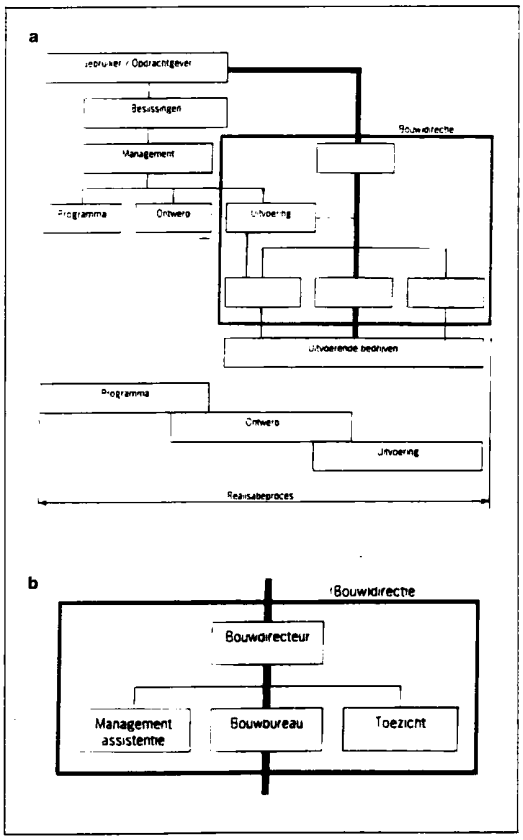


Figuur 3



Figuur 4

want indien daarin nog moet worden voorzien tijdens deelfase 9 is er al sprake van mismanagement. In figuren 3 en 4 zijn projectorganisatie-structuren aangegeven voor turn-key en voor bouwteam.
De bouwheer of opdrachtgever is bij turn-key de afnemer van een leverantie. De aard van turn-key is dat de aannemer verantwoordelijk is voor ontwerp en uitvoering. De afnemer heeft overleg en controleert de naleving van de overeenkomst. De afnemer zal moeten beschikken over eigen management of een derde als zijn vertrouwensman daarmede moeten belasten. Die derde kan niet een architect of adviseur zijn die in opdracht van de aannemer werkzaam is. De derde kan evenmin een functionaris zonder medewerkers zijn of een van de vele anderen, die alleen ambitie heeft voor de grote lijn. Management met integrale inhoudelijke kennis van het bouwprodukt dat onderwerp van de leverantie vormt, is hier vereist.
Bij een bouwteam is die scheiding niet zo duidelijk zichtbaar en kan de aannemer als uitvoerende partij participeren in het management. Het gaat echter te ver om de aannemer dan leiding te geven over het onderzoek, over het tot stand brengen van het Programma van Eisen, over het ontwerpen en over de uitvoering. Een echte aannemer ambieert dat ook niet. Het misverstand daarover ontstaat door het gebrek aan inzicht in het vereiste totale management en in de mogelijkheden



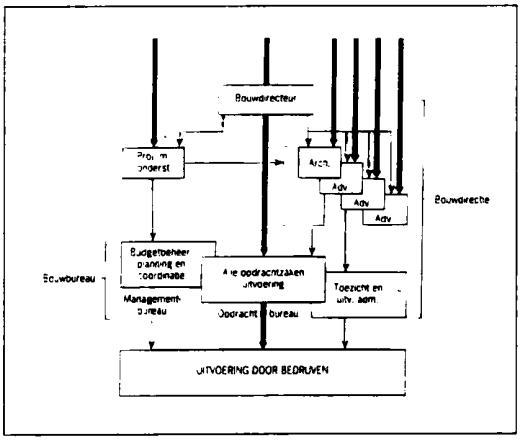
Figuur 5a en 5b

tot verdeling daarvan over een aantal hoofddisciplines. Aan een en ander moet de conclusie worden verbonden dat de aannemer per definitie een belangrijke taak en verantwoordelijkheid heeft bij een turn-key project en ook meer inbreng kan geven bij een bouwteamproject. In beide gevallen blijft de noodzaak van ondersteuning van de niet professionele bouwheer voor management. Het aandeel van de architect in de procesbeheersing is met name van substantieel belang in de bouwdirectietaak. De projectmanager moet die taak niet aantasten, indien de architect over kennis, ervaring en capaciteit beschikt om deze goed te vervullen. In figuur 5 is de relatie tussen projectorganisatie en (bouw)directie in beeld gebracht. De uitvoerende bedrijven zijn verantwoordelijk onder en aan de (bouw)directie. Als toelichting voor de taak van de (bouw)directie geldt in het kort het navolgende:

- Het bouwbureau is belast met opdrachten, begrotingen, budgetcontrole, financiële administratie, projectadministratie, bestekinformatie, gegevensverstrekking e.d.;
- Toezicht betreft kwaliteitscontrole, hoeveelhedencontrole, opleveringen en uitvoeringsadministratie;
- Managementassistentie betreft planning en coördinatie en het bewaken van de relatie tussen de uitvoering en alle andere belangen van het totale project;
- De bouwdirecteur leidt te bouwdirectie.

De bouwdirectie-taak wordt uitgevoerd door een team van betrokkenen van architect, adviseurs en projectmanager. Die taak betreft de bestekopdrachten aan de uitvoerende bedrijven en zoals in figuur 5 aangegeven niet het management van het totale proces, maar is daar wel onderdeel van.

Indien aan de leiding van de bouwdirectie de titel bouwdirecteur wordt gegeven mag dat niet het misverstand met zich brengen dat deze de dirigent van het proces zou zijn. In de praktijk wordt dit aspect veelal onvoldoende geregeld, omdat bouwdirectie als een duidelijk begrip wordt aanvaard. Dat is geenszins het geval. Uitgaande van opdrachtverstrekking aan architecten, adviseurs en projectmanager is er sprake van de in figuur 6 geschetste structuur.



Figuur 6

Elke betrokkene heeft een eigen verantwoordelijkheid in het kader van zijn uit te voeren opdracht, doch is gebonden aan de voorgeschreven werkwijze binnen die bouwdirectie. Bouwdirectie omvat ook managementtaken, maar als onderdeel van het projectmanagement en binnen de daardoor aangegeven randvoorwaarden. Als een architect zich dirigent voelt in een orkest, is de vraag wat hij tot dat orkest rekent. Als de projectmanager dirigent is, moet hij zich realiseren dat er voor die functie een grote verwevenheid moet zijn met het werk van de andere betrokkenen.

VEEL SOLLICITANTEN VOOR PROJECTMANAGER

Het probleem in de bouw is dat deze en andere relevante aspecten onvoldoende bij de aanvang van het proces worden behandeld. Het is te simpel om te stellen dat de een of de ander dirigent is. De organisatie en werkwijze moet zodanig zijn dat elke discipline in zijn waarde wordt gerespecteerd en zijn rol goed kan vervullen.

VIER STAPPEN

Het is zinvol om in het algemeen te stellen wat elke betrokkene in een bouwproces zou moeten en kunnen presteren voor de beheersing van dat proces. Ongeacht of een betrokkene de rol heeft van opdrachtgever, ontwerper, adviseur, aannemer, nevenaannemer, onderaannemer, leverancier of toeleveringsbedrijf, in feite is er geen verschil in de wijze van het beoordelen van zijn prestaties ten behoeve van een goede procesbeheersing. Voor allen gelden vier stappen voor de toenemende mate van zijn prestaties.

Stap 0 betreft het begrip van het totale proces en van hetgeen onder procesbeheersing wordt volstaan. Inzicht in projectmanagement maakt het mogelijk de eigen rol daarin te kunnen vaststellen. Het is stap 0 omdat het inzicht in het totale proces bij alle betrokkenen aanwezig moet zijn.

Stap 1 is de beheersing van het eigen aandeel in het totale proces en het overzien en bewaken van de bijbehorende randvoorwaarden, die daarvoor door anderen in het totale proces moeten worden gerealiseerd. Het belang om het eigen aandeel goed te kunnen uitvoeren, vereist signaleren indien derden niet goed functioneren in het proces.

Stap 2 wordt gezet vanuit de coöperatieve instelling dat het signaleren verder kan gaan dan het dienen van het eigen belang, namelijk daarmede de totale procesbeheersing te dienen. Met die extra activiteit toont de betrokkene zich een loyale partner in het bouwproces.

Stap 3 zetten deelnemers in het realisatieproces, indien zij extra taken vervullen, ten behoeve van een goede beheersing van het totale proces.
Indien alle deelnemers in het proces stap 1 doen, dat wil zeggen dat zij het geheel overzien, hun eigen aandeel correct verzorgen en de daarvoor geldende randvoorwaarden goed bewaken, kan er ten aanzien van de procesbeheersing geen probleem ontstaan. Omdat die ideale situatie er veelal niet is, ontstaat er behoefte aan betrokkenen die de stappen 2 en 3 in het proces zetten. Het is een vanzelfsprekende ontwikkeling dat projectmanagement als onafhankelijke discipline hiervoor is ontstaan, maar dat betekent geenzins een beperking van de prestaties van de andere disciplines.
Overigens wordt de vergelijking met de dirigent dikwijls gemaakt in een snelle uitspraak en moet daar niet te kritisch over worden geoordeeld. Het tekent de sfeer van frustaties door de beknotting in de eigen rol. Naast de dirigent als artistiek leider staat de zakelijk leider, zonder wiens inspanning geen uitvoering tot stand komt. Alle disciplines zullen zich in een project gelukkig prijzen met een goede architect en een goede projectmanager, die in harmonie samenwerken. Zeker voor de grote en complexe werken geldt dat projectmanagement inhoudelijk veel moet bieden. Die taak kan geen volgwagen zijn van de architect, de adviseur of de aannemer.

„WAT JIJ KAN, KAN IK OOK"

Alle betrokkenen zijn echter afhankelijk van de keuze van de bouwheer. Die is bijvoorbeeld soms gevoelig voor de projectmanager-uitbater, die aanbiedt voor een vast percentage in één honorarium alle ontwerpers en adviseurs, inclusief hem zelf, te leveren. Vervolgens zal hij trachten met dat honorarium gunstig rond te komen. In deze sfeer zijn variaties mogelijk met als resultaat dat betrokkenen inclusief uitvoerende partijen òf niet alle noodzakelijke taken uitvoeren òf dat uit kwaliteitsverantwoording wel doen, maar financieel schade leiden. Als de architect of een constructeur ook de projectmanagersfunctie wil vervullen, is er sprake van een dubbelfunctie. „Wat jij kan, kan ik ook." zei één van de bekende Nederlandse architecten eens. Het is niet zinvol zo'n uitspraak onderwerp van discussie te maken. De architect of adviseur moet dan maar kiezen welke taak hij wil vervullen, want een dubbelrol is niet mogelijk, tenzij het een klein project betreft.
Voeg hierbij alle anderen die zich presenteren, dan wordt het de in de bouwsector komende bouwheer niet eenvoudig gemaakt. Die bouwheer is wel verantwoordelijk voor een goede invulling van het management en dat is en blijft een kwellend probleem. Bestudeer de geschiedenis van grote projecten in het verre verleden en constateer dat er niets nieuws onder de zon is. Het betreft niet alleen de bouwsector, want het verschijnsel is elders ook zichtbaar aanwezig. Dat sterkt de drang om te overtuigen hoe het moet en kan reden zijn er zelfs een boek (*) over te schrijven.

(*) Het boek 'Projectmanagement' van ir R.A. Toornend is te bestellen bij: Toornend & Partners B.V. Nieuwe Gracht 9, 2011 NB Haarlem, tel.: 023 - 31 90 95, fax : 023 - 31 84 70.