

Partnership in grootschalige projecten

Learning lane
30 augustus 2007



De onderwerpen

1. Samenwerken in complexe multidisciplinaire projecten
2. Hoe geef je vorm en inhoud aan Partnership
3. Succesfactoren
4. Rol van de begeleiders

Het Poldermodel:

Het Nederlandse consensusmodel waarin werkgevers, vakbonden en overheid met elkaar aan tafel gaan zitten om afspraken over arbeid te maken. (Deze afspraken zijn echter niet bindend, maar eerder richtinggevend voor het beleid naar de achterban toe.)

Wat zijn de voor- en nadelen van het poldermodel ?

Wat zijn de voor- en nadelen van een commandostructuur bij crisisbestrijding?

Voor- nadelen (discussie)

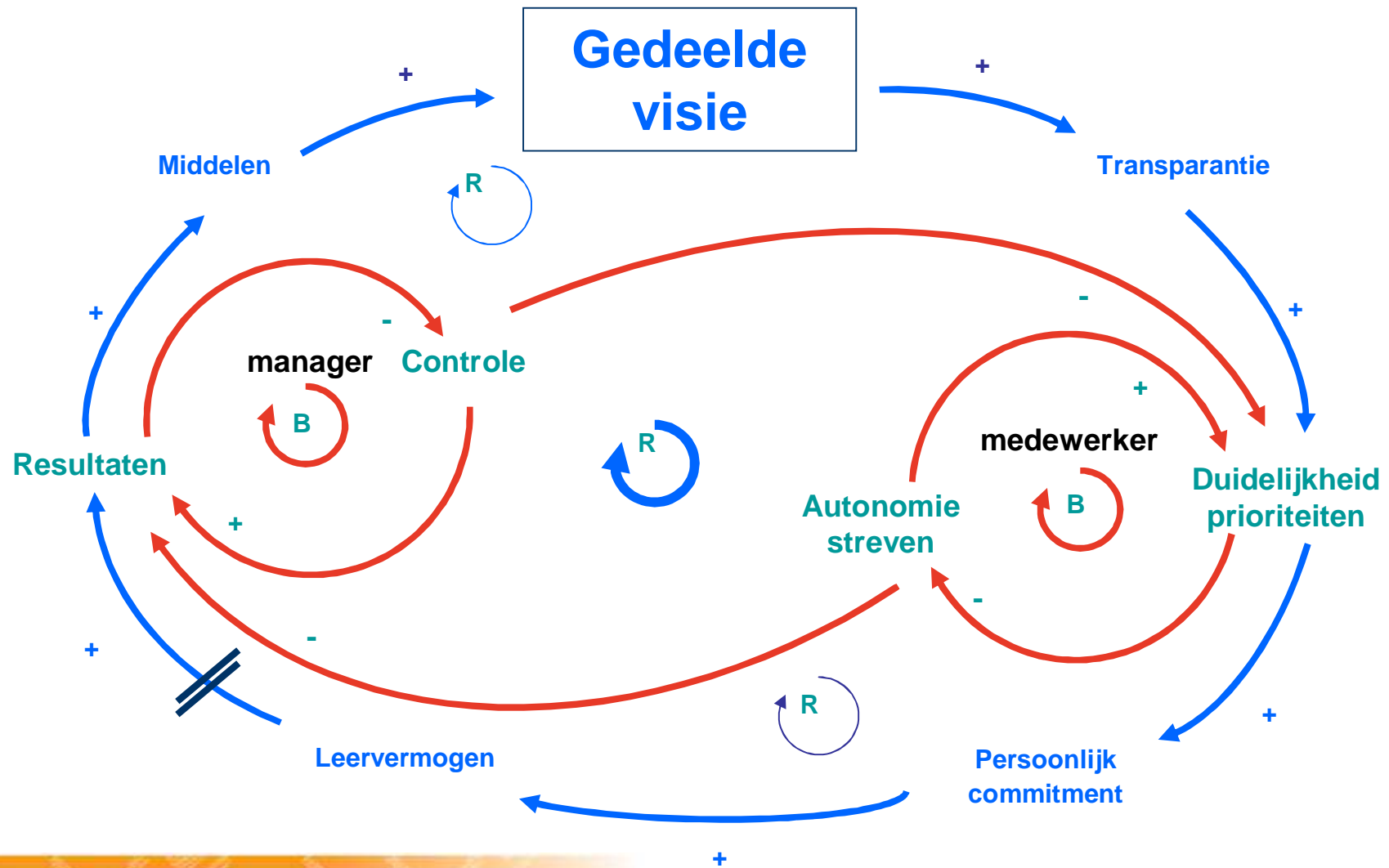
- Poldermodel;
 - Inbreng deskundigen (kwaliteit)
 - Streven naar overeenstemming (commitment)
 - Continuïteit
 - Belangen worden zorgvuldig afgewogen
- Tijdrovend
- Gebrek aan besluitvaardigheid

Voor – nadelen (discussie)

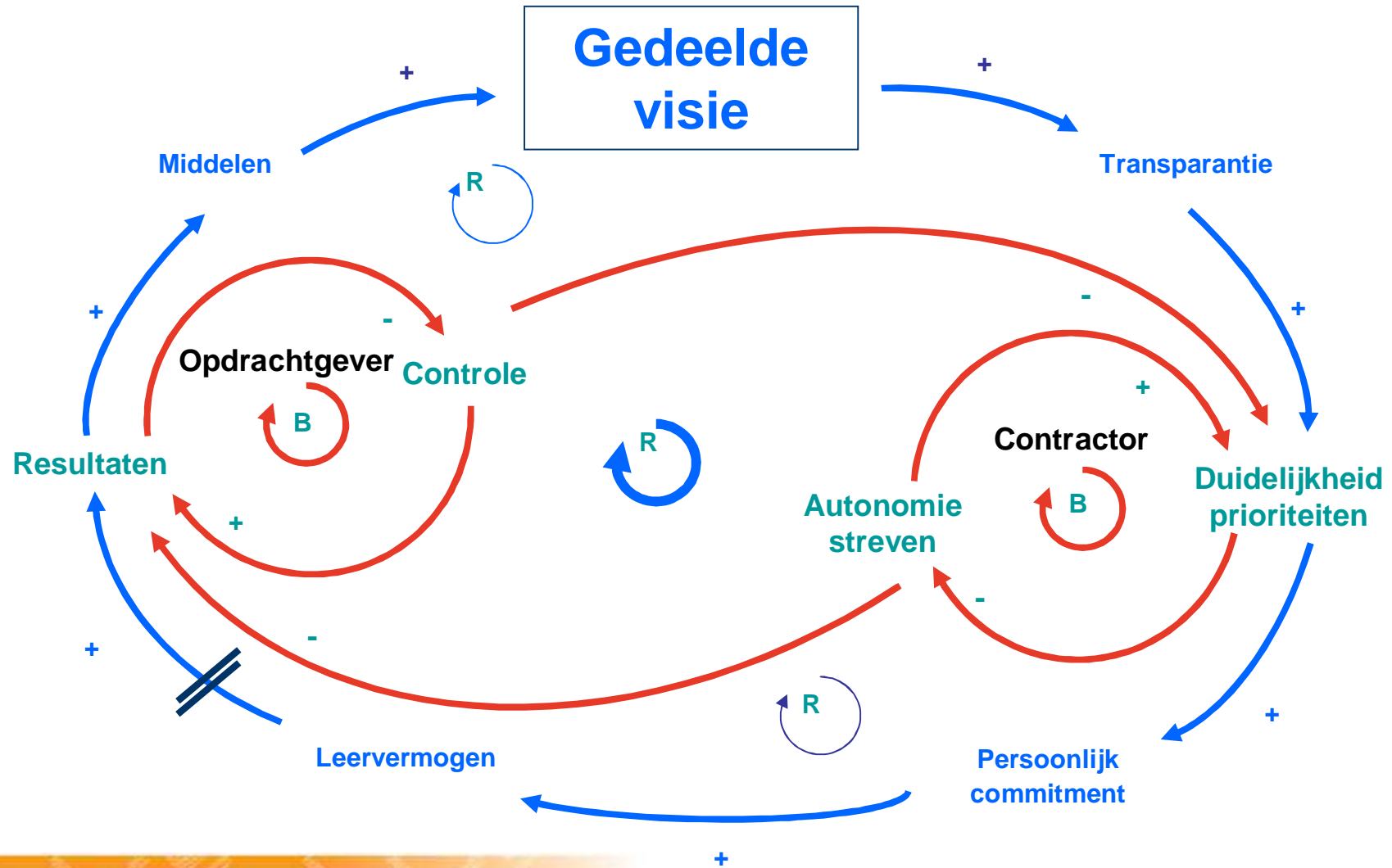
- Commandostructuur
 - Daadkracht
 - Heldere structuur

- Afhankelijk van een persoon
- Geen eigen initiatief
- Weinig leervermogen
- Afhankelijk van strakke communicatie

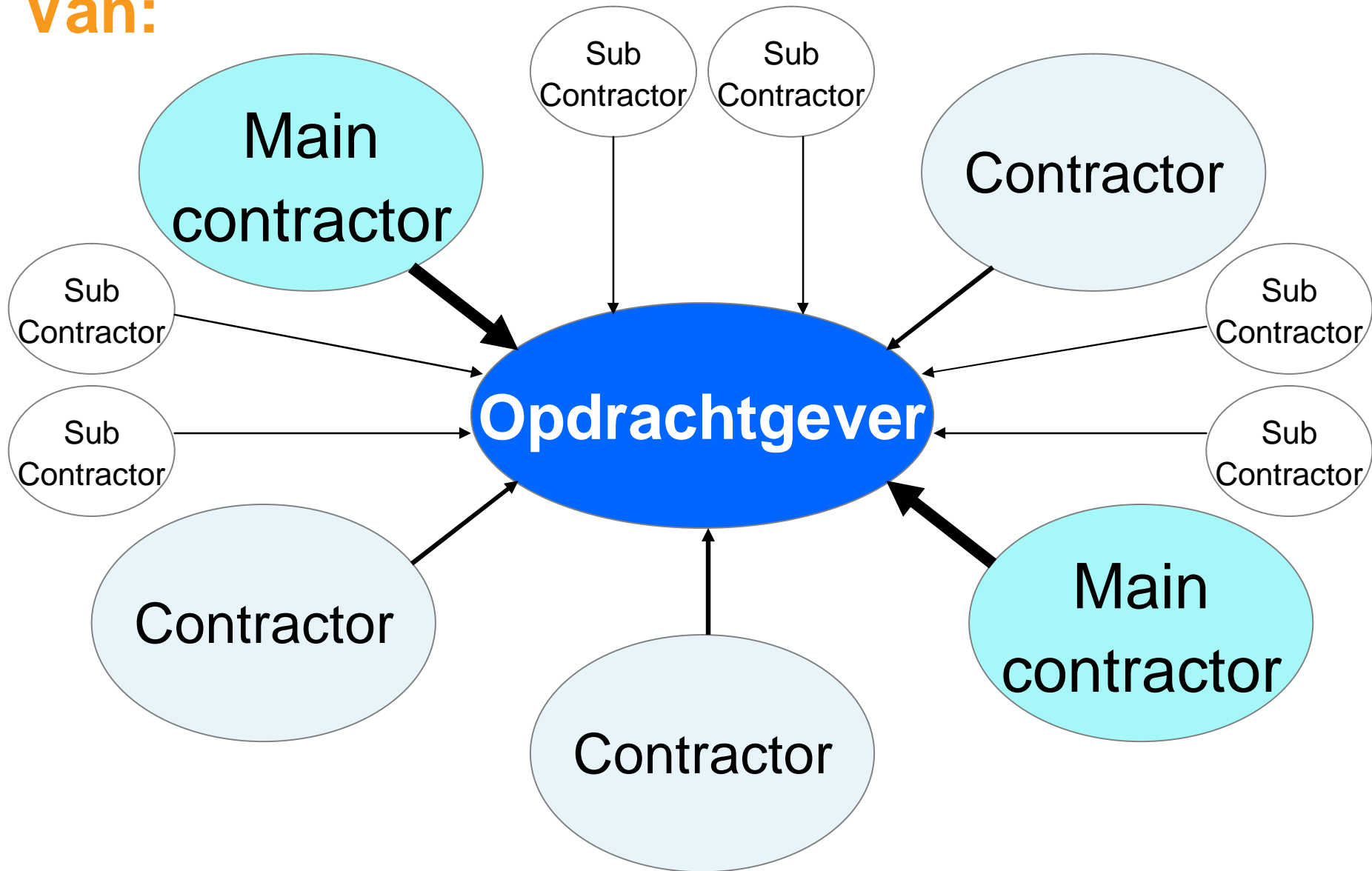
Een archetypische beschrijving van de samenwerken binnen een hiërarchische context



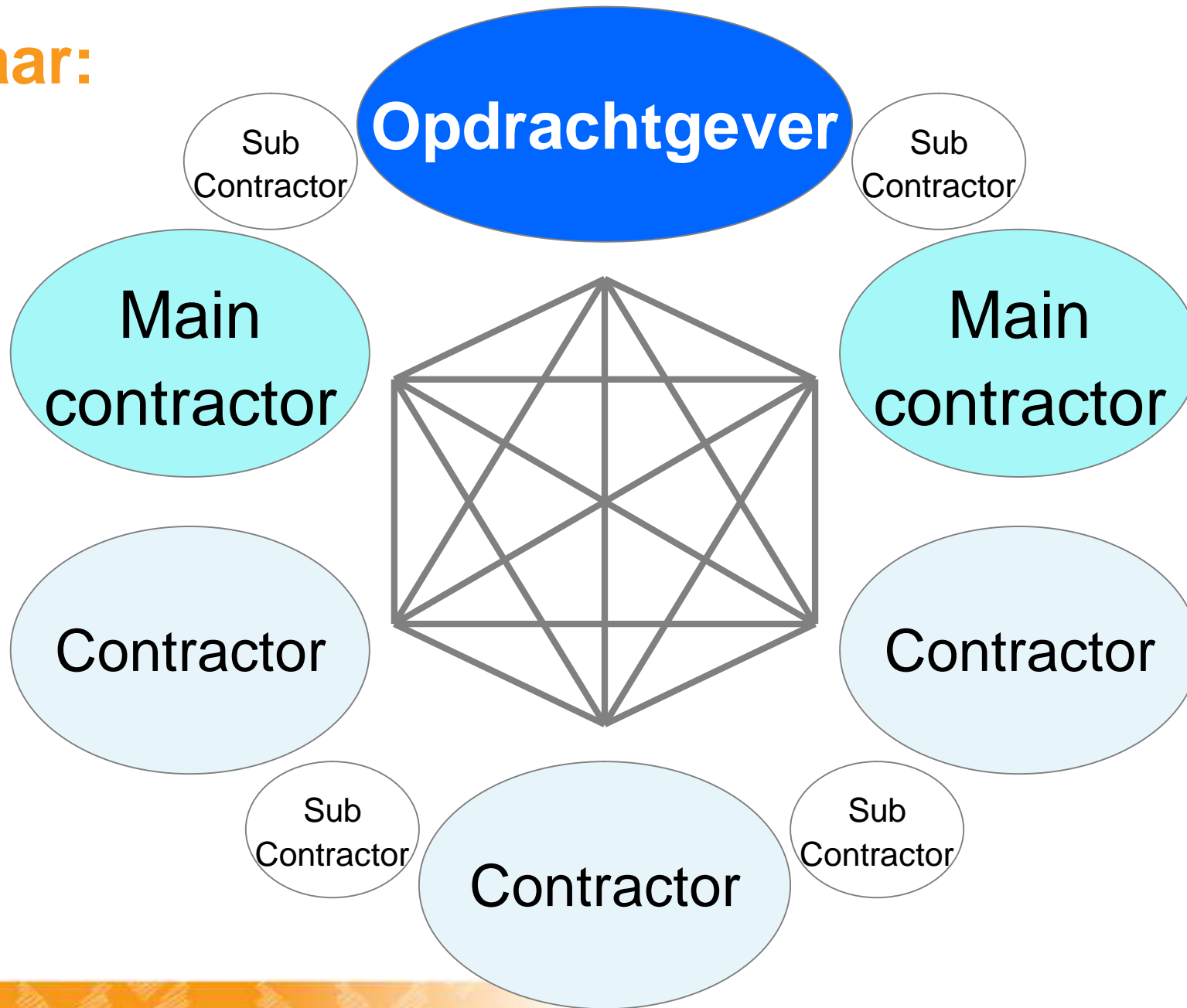
Onbedoelde tegenstrevers



Van:



Naar:



Case:Onderhoudsstop Kraker



Complexiteit Onderhoudsstop (eens per 6 jaar)

Fact & figures

- 300.000 Direct uitvoerende uren
 - 270.000 Indirecte uren
 - 2 jaar Voorbereidingstijd
 - 135.000 m³ Steigers
 - piek: 32 Kranen
 - piek: 45 Smitwagens
 - 10.300 Overwerkmaaltijden
 - 7 m³ Soep
 - 2150 Stoppunten:
 - 1650 Onderhoud
 - 500 Projecten
 - 3000 Startinstructies
- Per dag gemiddeld aanwezig:
- 1.500 Directe medewerkers
 - 300 Indirecte medewerkers
 - 340.000 Gesprekken via portofoons

Contractpartijen

- 60 Uitvoerende firma's on site
- 90 Firma's gecontracteerd

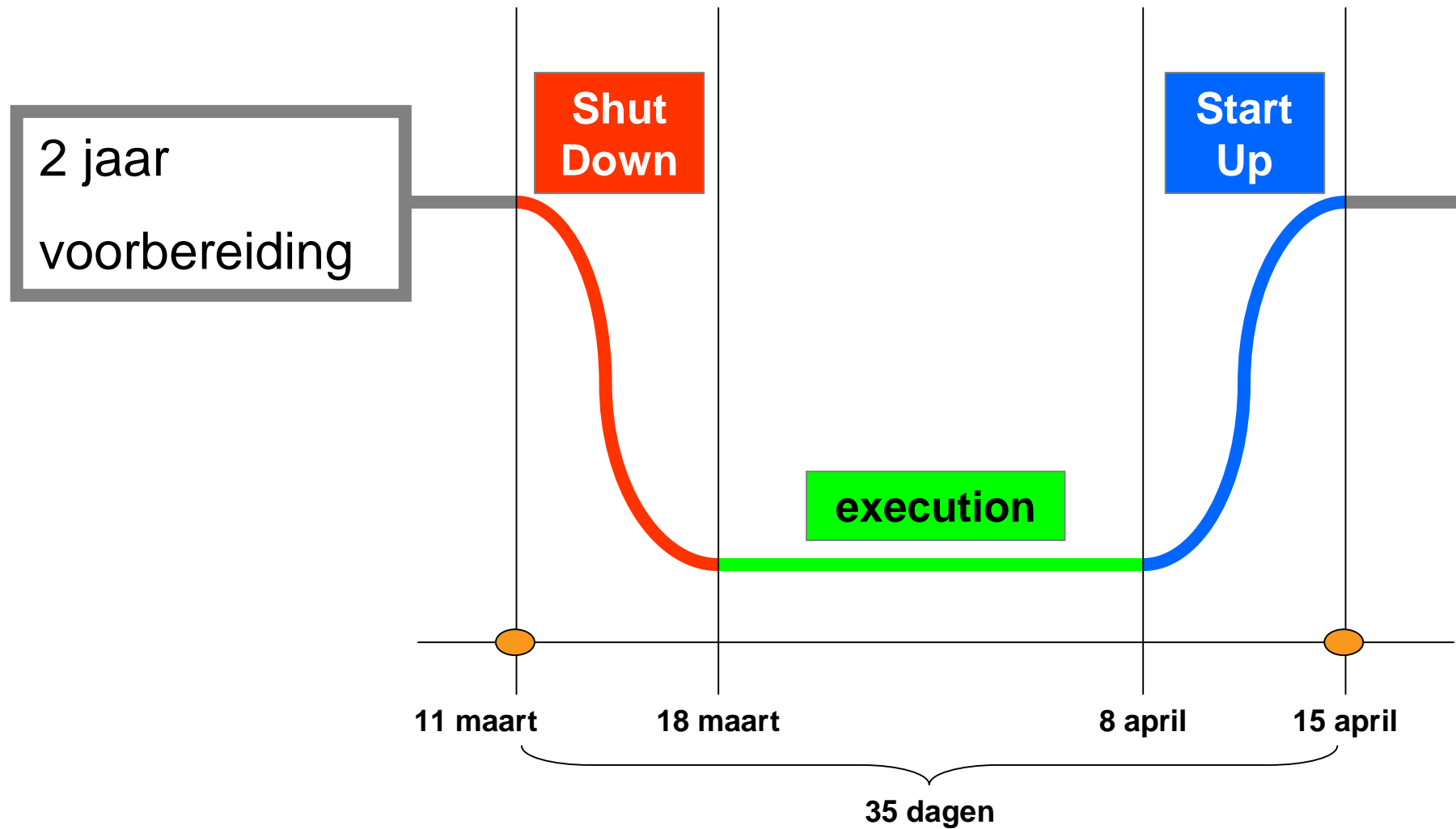
Kosten

Vorbereiding + Uitvoering, Produktie, Derving

Begroting > €70 milj.

Shut Down, Execution en Start up

(Voorbeeld Onderhoudstop in 2007)



Waarom Partnership ?

Aanleiding:

Drivers intern: Doelstellingen van de organisatie
(De sterkste van Europa)

Eisen overheid: License To Operate
(LTO)

Waarom partnership ?

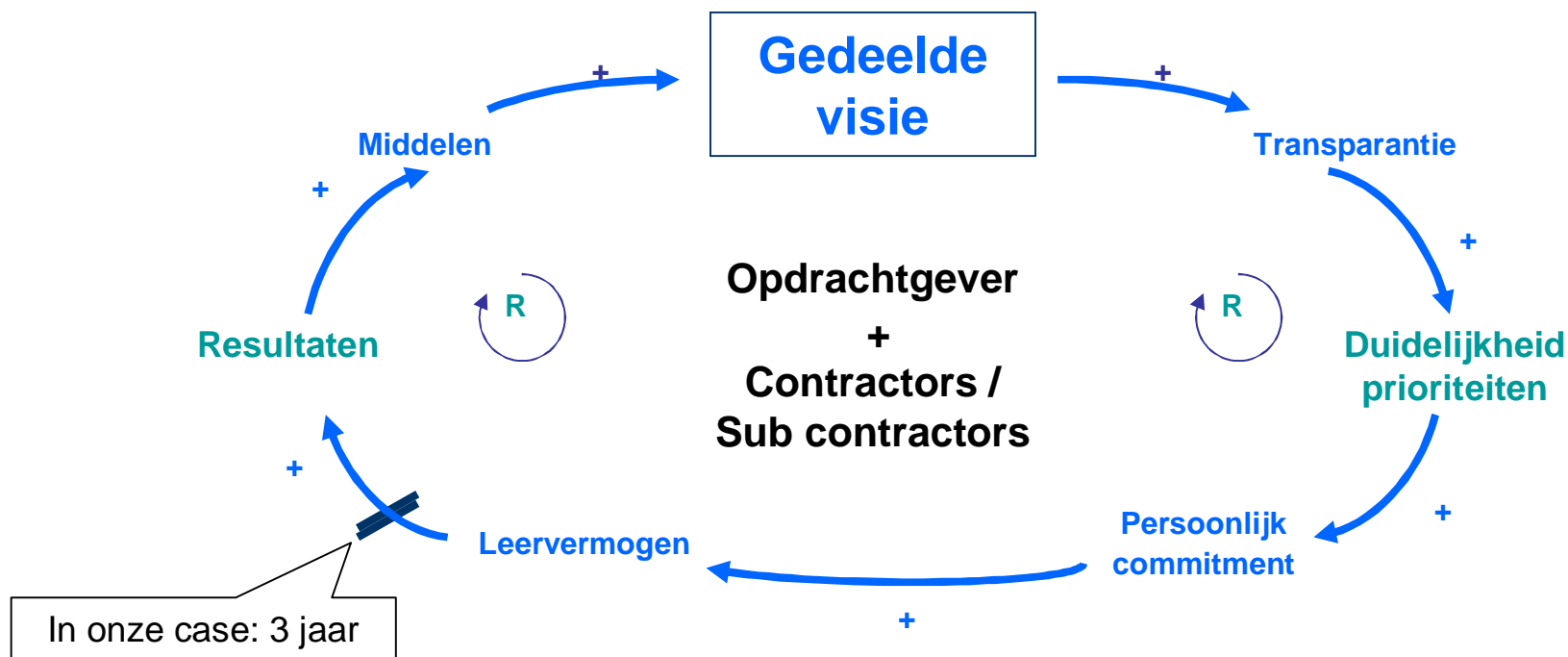
Overtuiging van de opdrachtgever:

Geloof in de kracht van een hechte samenwerking voor langere duur
gestoeld op gemeenschappelijk gedragen doelstellingen.

(Gedeelde visie → Win - win model)

Fundament van partnership

**Creëren van een gedeelde visie (reframing)
door zorgvuldig onderhandelen,
rekening houdend met individuele belangen**



Kenmerken van partnership

Gelijkwaardigheid

Inbrengen van eigen belang
Samen ontwikkelen van een visie



Gedeeld eigenaarschap

Afstemming en afspraken over organisatie, werkprocessen en procedures



Transparantie

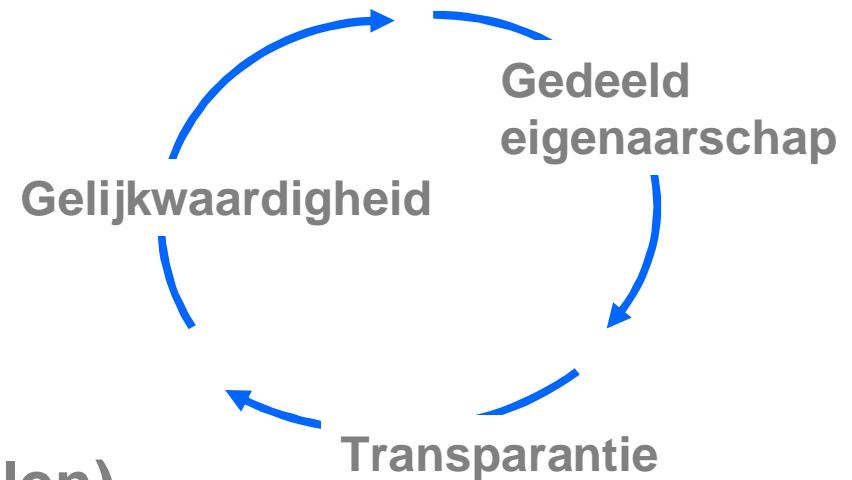
Voortgangscntrole, rapportages en verantwoording zichtbaar en toegankelijk

Kenmerken van partnership

Gelijkwaardigheid:
(reframing van posities)
Niet gelijk, wel gelijkwaardig

Gedeeld eigenaarschap:
(transformatie van actoren/ rollen)
Leiderschap koppelen aan expertises

Transparantie:
Heldere rollen en verantwoordelijkheden



Hoe is die gedeelde visie geconcretiseerd?

4 Jaar geleden begonnen met een investering in het verbeteren van de onderlinge samenwerking door half jaarlijkse bijeenkomsten met alle betrokkenen (Opdrachtgever en Contractors en later met Subcontractors)

Bestrijden van “Onbedoelde tegenstrevers”

Bestrijden van “Onbedoelde tegenstrevers”

Door:

Vorm en inhoud te geven aan:

- Gelijkwaardigheid
- Gedeeld eigenaarschap
- Transparantie

Hoe:

- Discussie over casuïstiek
- Ontwikkelen van normen
- Afstemmen procedures
- Onderlinge feedback

Uitkomsten:

- Als collectief gecommitteerd aan de STOP doelstellingen:
 - VGM
 - Kwaliteit
 - Kosten
 - Structuur
 - Samenwerking
- Gedeelde ambitie geconcretiseerd (Grondhouding)
- Geïntegreerde projectorganisatie gerealiseerd
- Gezamenlijke project start ups gepraktiseerd

Project start up bijeenkomsten

Communicatiematrix opgesteld

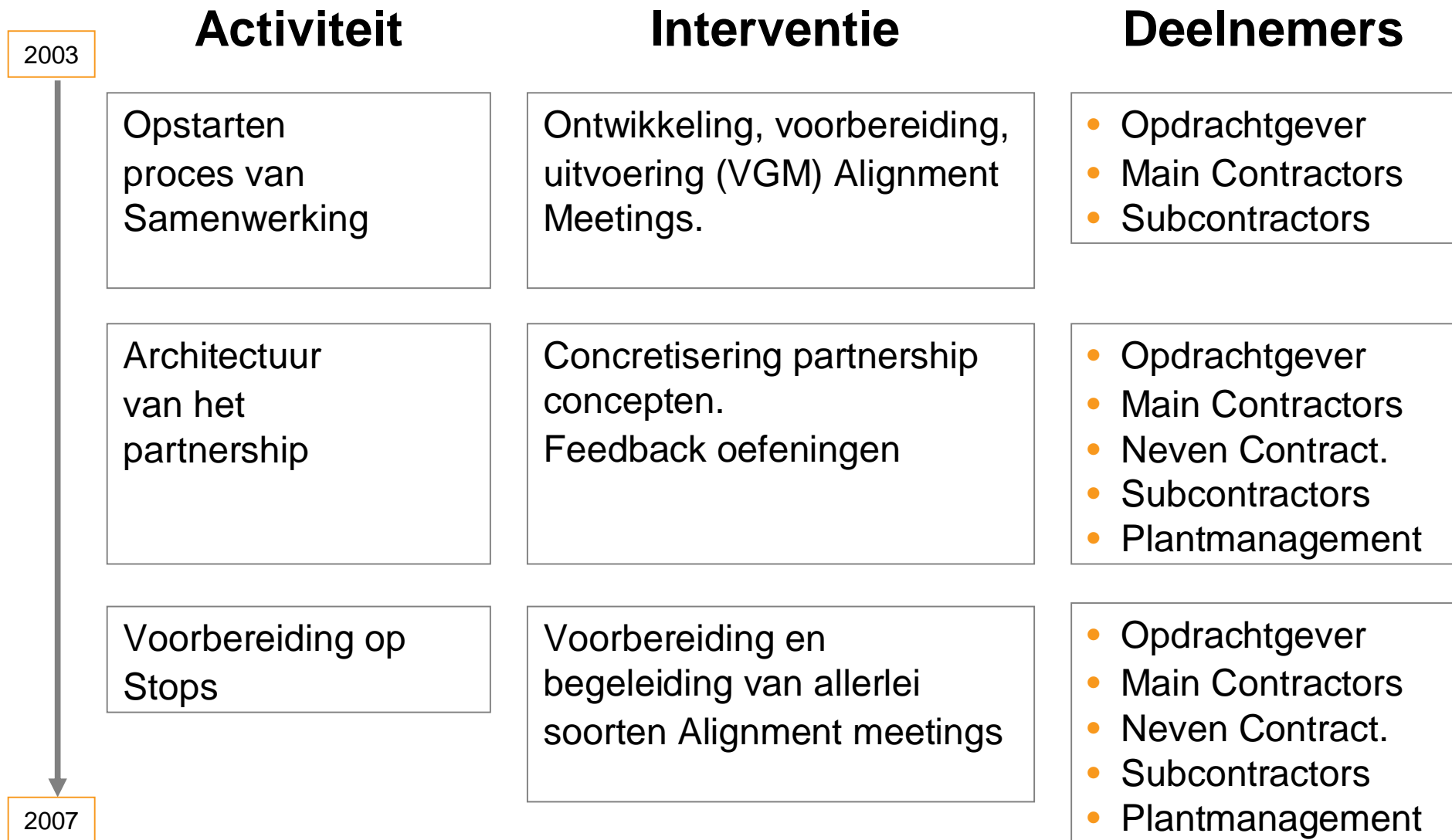
Ter illustratie:

- Teambuilding Management (Opdrachtgever + Contractors)
- Teambuildingsdagen met alle Uitvoerders (490 personen in 8 groepen)
- Open Dag voor medewerkers met familie
- Video journaals in lunchpauze van de execution fase

Onze rol in het totale traject

- Architectuur van partnership in de praktijk
- Concretiseren van partnership
- Ontwikkelen en begeleiden van workshops, teambuilding sessies, project start ups

Onze rol in het totale traject



Succesfactoren

- Bevlogen opdrachtgever
- Adresseren van individuele belangen (managen van diversiteit)
- Coachen van wederzijdse afhankelijkheden
- Verantwoordelijkheden gekoppeld aan de deskundigheid
- Informatie en communicatie
- Gedegen, zorgvuldige voorbereiding

Resultaten 2005 :

Beste Stop ooit

De grootste

De kortste

De veiligste

Tegen de laagste integrale kosten

Resultaten 2007 :

De veiligste	2 OHSA's (formele registraties)
De grootste	270.000 uur direct 330.000 uur indirect
De kortste	34 dagen prime to prime Target \leq 39 dagen. Planning 35 dagen (een dag langer stop kost \pm € 750.000,-)



De voor- en nadelen van het poldermodel

De voor- en nadelen van een commandostructuur

In de discussie blijkt dat de voordelen van beiden zichtbaar worden in het partnership-model van de case.

Succesfactoren

- Veiligheid voor alles
- Flexibele organisatie
- Gedegen, zorgvuldige voorbereiding
- Eenduidige werkafspraken en procedures
- Structuur en discipline