

Een mooie dag over De Marktvisie

Rhederoord, 31 aug 2016

Op woensdag 31 augustus organiseerden de deelnemers van Kernprogramma 14-16 een dag over de *Marktvisie*. In de *Marktvisie* is samenwerking het centrale thema. Op deze dag waren ook een tiental vertegenwoordigers uit de sector uitgenodigd. In de ochtend was een spiegelsessie waarbij de mensen uit de sector vrijuit mochten spreken over de *Marktvisie* hun ervaringen in samenwerking met opdrachtgevers. In de middag werd in vier groepen verder gesproken over de ervaringen. Aan het eind van de middag vier plannen/ideeën gepresenteerd aan Roger Mol (de opsteller van de *Marktvisie*) en Aline Arends (verantwoordelijk voor de implementatie van de *Marktvisie* binnen RWS). Aan mij was gevraagd de dag te besluiten met een Synthese. Dat heb ik met plezier gedaan. Op verzoek vat ik hieronder de belangrijkste punten nog een keer samen.

Hieronder ga ik puntsgewijs van observaties naar synthese:

- 1) Het was een mooie dag waar de ontmoeting en verdieping centraal stond. Bij het beurte-
lings bezoeken van de gespreksgroepen viel op dat veel - over en weer tussen opdrachtgevers en
opdrachtnemers - werd uitgelegd en toegelicht. Dit is een indicatie hoezeer deze ontmoetingen
nodig zijn en gewaardeerd worden.
- 2) “... *Marktvisie* ...” gonst breed in de sector. Echter tegelijkertijd blijkt dat er nog zendings-
werk verricht moet worden. Voor veel projectmanagers – ook van RWS – had de *Marktvisie* tot
deze dag weinig concreets en geen impact voor hun dagelijkse handelen. De mensen uit de sec-
tor waren meer op de hoogte. Niet vreemd want ze waren veelal geselecteerd op hun betrokken-
heid bij de implementatie van *Marktvisie*. Zij uitten zich in ambivalenties: Positief maar verwon-
derd. Typerende reacties op de *Marktvisie*: “Tja... ?!” , of: “Je kunt er niet op tegen zijn” en ook
veel gehoord: “Als je goed je werkt doet, werk je al zo”. “Wat moet je er nou concreet mee ... ?!”.
- 3) “... *Markt* ...” in de gesprekken over de *Marktvisie* komt de term *markt* veelvuldig voor bij.
De term *markt* wordt achteloos gebruikt. Het kan zijn dat men de aanbieders bedoelt, of de pri-
vate sector als geheel, of de marktwerking, of de vorm van aanbesteding. Over en weer is het
dan gissen en invullen wat precies bedoeld wordt door spreker. Vaak is men zich niet bewust van
de misverstanden die hieruit voortkomen. Het is ook niet echt helder op welke markt de marktvi-
sie nu precies een visie heeft/geeft. Welke markt hebben we eigenlijk over in de “*Marktvisie*”?
- 4) “... *Vechtcontracten* ... “. De *Marktvisie* steekt sterk in op verbetering van de samenwer-
king, in het bijzonder op het beter samenwerken in projecten. De kern-intentie zou je kunnen sa-
menvatten als: “We willen weg van de *Vechtcontracten* en moeten beter samenwerken”. Daarbij
wordt min of meer verondersteld dat er eerder bewust voor *Vechtcontracten* en slechte samen-
werking werd gekozen. Meer correct zou zijn: Krimpemde omzetten dwongen aanbieders tot
aanbiedingen met vooraf ingecalculeerd verlies. Na contractsluiting moet dan het verlies zoveel
mogelijk beperkt worden, en staan de verhoudingen op scherp. Beter samenwerking in pro-
jecten kan verder verspilling en verliezen in de uitvoering beperken, maar zal geen remedie blij-
ken tegen wanhoopsaanbiedingen in krimpemde markten (zolang prijsvorming in competitie ge-
beurt).
- 5) “... op de persoon ... “. De *Marktvisie* wordt uitgewerkt naar ‘betere samenwerking in pro-
jecten’. In de aanwijzingen en suggesties tot betere samenwerking wordt een sterk appèl gedaan
op de mensen in het veld, de projectmanagers, de projectteams. Naar mijn idee richt de op-
roep vooral op de personen. Zo moet/kan bijvoorbeeld meer ingezet worden op het ontwikkelen
van de ‘zachte kanten’ (van de persoon), op openheid, op transparantie, op informatiedelen etc.
Door sterk “op de persoon in te steken is de impliciet boodschap, dat deze personen tot nu toe
niet genoeg hun best doen om samen te werken; Alsof ze het niet willen, op te kort schieten. Als
je al jarenlang je best tot goede verhoudingen in projecten te komen, is zo’n boodschap van de

Marktvisie niet echt verleidend. Het kan worden aan gevoeld als vorm van miskennis, en kan dan de implementatie van “Marktvisie” belemmeren.

Ter toelichting kan onderscheid gemaakt worden naar drie gezichtspunten:

A. *De persoon*: met de persoonlijke vaardigheden, normen en waarden

B. *De professional*: met deskundigheid, vaardigheden en ethiek in een bepaald werkveld

C. *De functionaris*: past deskundigheid, vaardigheden en ethiek toe - binnen de opdracht en het mandaat die zoals door de werkgever verstrekt

Deze drie gezichtspunten zijn in elke werksituatie aan de orde. De medewerker, de projectmanager, het teamlid, in functie zijn ze altijd *persoon*, *professional* en *functionaris* tegelijkertijd. In veel gevallen is de laag van functionaris de meest ingewikkelde en bepalende. Je vertegenwoordigt immers de belangen van jouw werkgever, moet je houden aan de regels, en wordt van je verwacht het “onmogelijke” waar te maken. Omdat die belangen en interne regels meespelen kan je niet vrij handelen, kan je niet alle informatie delen, kan je niet altijd transparant zijn. Bijvoorbeeld: Als persoon of professional wil je in een lastige situatie graag achtergrondinformatie delen. Als functionaris kan dat dan niet omdat die informatie tegen het belang van jouw werkgever gebruikt kan worden. Het samenwerken als functionarissen is daarom veel ingewikkelder dan het samenwerken als personen of professionals. Je kunt en wilt als personen en professionals samen tot een goede oplossing komen, maar als functionarissen kan je die risico's niet nemen. Deel je die informatie wel, dan loop je als persoon het risico ontslagen of zelfs vervolgd te worden. Ergo: in een werksituatie is het gezichtspunt van de functionaris vaak het meest dwingend. Wat je persoonlijk wilt, wat je als professional het beste acht, is ondergeschikt aan wat van je vereist wordt in belang van jouw organisatie. Er zijn hele stafafdelingen om je daaraan te helpen herinneren. Voor de persoon kan de functionaris voelen als tegennatuurlijk en dwangbuis. Ieder van ons die werkt, kent deze spanning en de frustratie die eruit voort kan komen. Deze spanningen zijn systemisch; Ze zijn patroonmatig en komen voor uit de manier waarop het werken naar systematisch naar functies en processen georganiseerd is. In de boodschap van de Marktvisie ligt de nadruk op “de Persoon”. De persoon wordt aangesproken op beter gedrag. Met het ontwikkelen van methoden van samenwerking worden handreikingen geboden richting “de Professional”. De Marktvisie biedt op dit moment relatief weinig extra handvatten en ruimte voor “de Functionaris”.

De poging tot synthese:

Hoe brengen we de Marktvisie verder ?

ad 1: **organiseer meer ontmoetingen** over de marktvisie; Niet alleen om uit te leggen en te implementeren, maar vooral om achtergronden te delen en beter van elkaar te begrijpen (mn het systemische bij opdrachtgever zowel als opdrachtnemer.

ad2 en ad3: wees helderder in het gebruik van “markt”. Wanneer gaat het over de ontmoetingsplaats, over de onzichtbare hand, over de hoeveelheid werk die beschikbaar komt, over het geheel van private sector, over de private partijen, over de aanbieders, over de contractpartij? Probeer voor elk van deze lagen helder te maken wat de ambities zijn. Ik realiseer me dat is makkelijker geschreven dan gedaan. Bedenk dan: Het toewerken naar verheldering van deze ambities is al een belangrijke bijdrage in de ambitie van de Marktvisie. Zie ook ad1 hierboven.

ad4: Vechtcontracten bestaan niet. Wanhoopsaanbiedingen zijn het gevolg van onvolkomen marktwerking. Is het fair de spanning, die daarna in uitvoering optreedt, toe te schrijven aan tekort aan bereidheid tot aan samenwerken in het project? Het zou beter zijn op die punten de wijze van marktbenadering tegen het licht te houden (hetgeen gelukkig nu ook gebeurt zoals bijvoorbeeld in het project “Doen”). **Wees realistisch als we competitie organiseren dan zullen we daarvan ook meer donkere kanten moeten accepteren.**

Ad5: De marktvisie roept de personen op te verbeteren maar negeert hoe dat in botsing kan komen met de opdracht en het mandaat van functionaris. Je moet als personen en professionals meer samenwerken, maar mag daarbij niet treden buiten de kaders waar je je als functionaris hebt te houden, is een mixed message. Deze mixed kon weleens contraproductief zijn voor de acceptatie van de Marktvisie. Als je meer en betere samenwerking wilt, dan moet je niet alleen de persoon daartoe dwingen, maar ook de functionaris meer bewegingsruimte bieden. **Ik hoop daarom dat de Marktvisie meer oog zal krijgen voor de systemische beperkingen die de organisaties zelf op de persoon als functionaris opleggen.**

Tenslotte:

Ik hoop dat deze synthese ook anderen aanspreekt. Voor mij persoonlijk was ad5 de belangrijkste oogst van deze dag samenzijn in het Kernprogramma. Eerder had ik mij in de Marktvisie verdiept en hield ik net zo'n onbestendig gevoel over; zoals vandaag verwoord door de personen uit de sector. Dat gevoel van onbehagen kan ik nu beter plaatsen. Met het nieuwe inzicht zie ik ook mogelijkheden. Hulde daarom aan de Kernprogramma 14-16 deelnemers die dit georganiseerd hebben. Ik verwijs nog maar eens naar ad1 (en hoop dat ze daarbij ook vaker wetenschappers uitnodigen).

Met genoegen
André Dorée