PRO6 managers – Samen Beter Bouwen

Casebeschrijving, Pieter Wanten (Oktober, 2024)

Informatie over PRO6 managers

PRO6 managers is gevestigd in Amersfoort en het bedrijf richt zich voornamelijk op projectmanagement, grotendeels binnen de sector bouw- en infrastructuur. PRO6 biedt diensten aan die zich richten op het efficiënt managen van bouwprojecten. Het bedrijf werkt samen met zowel publieke als private organisaties om complexe projecten succesvol te realiseren. De kernwaarden van het bedrijf zijn gebaseerd op samenwerking, innovatie, duurzaamheid en resultaatgerichtheid. PRO6 managers streeft ernaar om projecten efficiënter en effectiever te maken door gebruik te maken van hun expertise en ervaring. Het bedrijf is opgericht in 2007 en bestaat momenteel uit circa 30 medewerkers.

De sociale innovatie

PRO6 managers is georganiseerd volgens de principes van de Holacracy, een organisatiemodel dat traditionele hiërarchie vervangt door een systeem van zelfsturing, waarin verantwoordelijkheden duidelijk verdeeld zijn via rollen (zie Structuur). Zowel traditionele ‘staffuncties’ (HR, IT, Finance) als ‘lijnfuncties’ (teamleider, afdelingshoofd) worden uitgedrukt in rollen. Dit resulteert volgens de PRO6 werknemers in een efficiëntere en leukere manier van werken dan in een hiërarchisch bedrijf. Door Holacracy toe te passen, zowel op kantoor als in projecten, wordt er meer ruimte gecreëerd voor eigen initiatief, verantwoordelijkheid en samenwerking.

Gedurende vier dagen per week werken de medewerkers voor klanten, terwijl de vrijdag is gereserveerd voor het uitvoeren van hun specifieke rollen die bijdragen aan de ontwikkeling van zichzelf en van PRO6 managers. Iedere medewerker vervult namelijk, naast de reguliere werkzaamheden voor een opdrachtgever/klant, één of meerdere rollen die essentieel zijn voor de continuïteit van het bedrijf. Voorbeelden hiervan zijn 'ICT-beheerder', 'officemanager' en 'websitebeheerder'.

Strategie

De strategie van PRO6 managers is gericht op het verbeteren van uitkomsten van bouw- of infraprojecten door intensieve samenwerking en innovatie. Het motto, ‘Samen Beter Bouwen’, weerspiegelt de focus op het samenbrengen van betrokken partijen om de kwaliteit van projecten te verhogen. PRO6 managers richt zich vooral op het aanpakken van complexe projecten binnen de bouw, infrastructuur en energietransitie. Daarbij streven ze naar het behalen van innovatieve en blijvende resultaten.

De strategie binnen PRO6 managers wordt voornamelijk bepaald vanuit de board, deze bestaat uit de huidige vier aandeelhouders, plus de Lead-Link en de Rep-Link (uitleg volgt onder Structuur). Hoewel de werknemers in principe mede de strategie zouden kunnen bepalen, is er vanuit de medewerkers zélf besloten dat deze het beste door de board kan worden bepaald. Samenvattend, de overkoepelende strategie en de jaardoelen worden op dit moment bepaald door de board (hiervoor hebben de medewerkers gekozen), maar de invulling van deze strategie wordt mede bepaald door de medewerkers. Denk hierbij aan het opzetten van acties/projecten die bijdragen aan de opgestelde strategie.

Diensten en klanten

PRO6 managers biedt diensten aan die zich richten op het managen van bouwprojecten en contracten, dit doen ze vanuit hun purpose 'Samen Beter Bouwen'. De medewerkers van PRO6 managers werken samen met de opdrachtgever en andere opdrachtnemers om innovatieve en doelgerichte oplossingen te leveren. Dit teamverband zorgt voor een effectieve aanpak waarbij de wensen van alle partijen centraal staan. Daarnaast is PRO6 managers gespecialiseerd in contractmanagement, met een focus op het bevorderen van goede samenwerkingen tussen partijen. Ze zorgen bijvoorbeeld voor heldere en op maat gemaakte afspraken, beheren contracten tijdens het hele project, en houden rekening met een eerlijke risicoverdeling en de belangen van alle betrokkenen. Het doel is altijd een soepel en succesvol projectverloop. Naast projectmanagement kunnen de medewerkers ook de andere rollen binnen het 'IPM-model' (Integraal Projectmanagement) vervullen: projectbeheersing, omgevingsmanagement, technisch management, en contractmanagement. PRO6 managers beperkt zich niet uitsluitend tot dit model, ook coaching, projectrecovery en trainingen behoren tot de diensten van PRO6 managers.

De klanten van PRO6 managers zijn voornamelijk organisaties binnen de sector (industriële) bouw- en infrastructuur. Dit kunnen zowel publieke als private partijen zijn, zoals overheden, gemeenten, aannemers, projectontwikkelaars en ingenieursbureaus. Deze klanten hebben behoefte aan professionele ondersteuning op het gebied van project- en contractmanagement om complexe bouwprojecten effectief en efficiënt te laten verlopen. PRO6 managers richt zich op klanten die waarde hechten aan innovatie, samenwerking, duurzaamheid, en resultaatgerichte oplossingen. Daarbij staat een goede balans tussen risico's en belangen van alle betrokken partijen centraal.

De acquisitie wordt door meerdere mensen binnen het bedrijf gedaan, hierbij wordt vooral gebruik gemaakt van netwerken die de werknemers in de loop van de jaren hebben opgebouwd met klanten in verschillende sectoren. Deze netwerken beïnvloeden ook de toewijzing van projecten aan werknemers van PRO6 managers. Wanneer een klant afkomstig is uit het netwerk van een specifieke medewerker, zal deze persoon doorgaans het project op zich nemen. Indien deze medewerker niet beschikbaar is, wordt er binnen de organisatie gekeken naar een geschikte vervanger met de juiste capaciteiten.

Het aantal medewerkers van PRO6 managers dat een project bij de klant uitvoert, varieert per opdracht. De omvang en complexiteit van het project bepalen mede hoeveel medewerkers nodig zijn om het succesvol te managen. Verder wordt er intern overlegd welke medewerkers geschikt/beschikbaar zijn om samen een project tot een goed einde te brengen, mochten er meerdere werknemers van PRO6 managers nodig zijn binnen één project.

<u>Bouwteams</u>
Als initiatiefnemer en mede-ontwikkelaar van het bouwteammodel DG2020 en DG 2025, binnen het Bouwgenootschap, begeleidt PRO6 managers diverse bouwteams tijdens de voorbereiding, aanbesteding en uitvoering. Het bouwteammodel is een samenwerkingsvorm waarbij de opdrachtgever en de opdrachtnemer(s) al vanaf de beginfase intensief samenwerken en waar ze gedeelde verantwoordelijkheid hebben over het resultaat. Bouwteams zijn geschikt om in gezet te worden wanneer de opdrachtgever nog niet precies weet wat hij/zij wil, omdat er binnen een bouwteam ruimte is voor innovatie en voor gezamenlijke risicobeheersing en innovatie. Het doel van bouwteams is vooral om de samenwerking te optimaliseren en projecten efficiënter en leuker te maken.

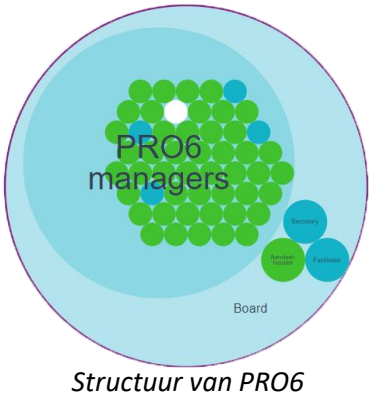
De kernwaarden van PRO6 managers bij bouwteams zijn:
- Eerlijk geld voor eerlijk werk
- Gezamenlijke trots op het behaalde resultaat

- En het belangrijkst wellicht: plezier in het samenwerken

Structuur

Holacracy

PRO6 managers maakt gebruik van Holacracy om hun organisatie te structureren en efficiënter te laten functioneren. Holacracy is een organisatiemodel dat traditionele hiërarchie vervangt door een systeem van zelfsturing, waarin verantwoordelijkheden duidelijk verdeeld zijn via rollen. Binnen PRO6 managers betekent dit dat elke medewerker, naast de dagelijkse projecttaken, ook specifieke rollen op zich neemt om het bedrijf draaiende te houden. Voorbeelden van deze rollen zijn ICT-beheerder, officemanager, of websitebeheerder. Dit geeft medewerkers meer ruimte voor eigen initiatief en verantwoordelijkheid.



Structuur van PRO6

Rollen

De rollen binnen de regels van Holacracy zijn in principe zelfsturend, de medewerker die een rol invult is zelf verantwoordelijk voor het uitvoeren van de omschreven taken die bij deze rol horen. Mocht dit niet gedaan worden, kan tijdens een Rol-Werkoverleg (later meer hierover) een 'spanning' worden ingebracht. Dan vraagt de cirkel als het ware de rolvervuller om informatie of roept deze ter verantwoording.

Binnen Holacracy zijn er belangrijke rollen; Lead-link, Rep-link, Facilitator en Secretary.

- De Lead-Link is verantwoordelijk voor het toewijzen van rollen, prioriteiten stellen en het toewijzen van middelen. Hoewel de Lead-Link gezag heeft over bepaalde aspecten, heeft deze geen formele autoriteit zoals in een traditionele hiërarchie. De rol is vooral bedoeld om de kring effectief te laten functioneren. Deze Lead-Link kan gezien worden als de afgevaardigde van de aandeelhouders en wordt door de aandeelhouders gekozen.
- De Rep-Link vertegenwoordigt de belangen van de medewerkers van PRO6 managers. Deze rol zorgt ervoor dat zorgen en knelpunten vanuit de medewerkerscirkel worden gedeeld om zo de samenwerking binnen de twee cirkels van de organisatie te verbeteren. De Rep-Link wordt door de werknemers verkozen.
- De Facilitator zorgt ervoor dat het Rol-Werkoverleg soepel verloopt en dat de regels van Holacracy worden nageleefd. Deze persoon begeleidt de vergadering en zorgt ervoor dat alle stemmen gehoord worden, zonder de besluitvorming zelf te beïnvloeden. De Facilitator wordt ieder jaar door middel van een stemronde bepaald.
- De Secretary is verantwoordelijk voor het documenteren van de besluiten, rollen en verantwoordelijkheden binnen de kring. Ook deze rol wordt via een jaarlijkse stemronde bepaald.

Van maandag tot en met donderdag werken de medewerkers aan hun kernactiviteiten bij de klant. Elke vrijdag besteden zij tijd aan hun rollen binnen PRO6 managers. Dit bevordert de betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie en stimuleert het continu ontwikkelen van de organisatie en het leren en verbeteren van de rollen en hun persoonlijke functioneren.

Tijdens een Rol-Werkoverleg worden obstakels besproken die het dagelijkse werk van de medewerkers belemmeren of wordt er gediscussieerd over de rollen en bijbehorende verantwoordelijkheden. Tijdens zo'n overleg worden ook bepaalde Holacracy regels gevolgd:

- Check in en check out rondes in overleggen; dit zorgt er voor dat elk overleg gestructureerd en efficiënt verloopt, waarbij iedereen de ruimte krijgt om input te leveren.
- Het benoemen van 'tensions' (spanningen); dit zijn signalen dat bepaalde aspecten niet optimaal verlopen. Het benoemen van spanningen helpt het team om kansen voor verbetering te herkennen.
- Fundamenteel bezwaar of werkbaar voorstel: bij beslissingen wordt continu gekeken of er een fundamenteel bezwaar is tegen een voorstel, of dat het voorstel werkbaar is. Dit helpt de focus te leggen op vooruitgang en oplossingen in plaats van op obstakels.

Aandeelhouders

Op dit moment zijn er vier aandeelhouders binnen PRO6 managers. Deze aandeelhouders staan formeel niet boven de andere werknemers, maar informeel wordt er wel meer van deze aandeelhouders verwacht. Zo komen de lasten van managementtaken vaak terecht bij de aandeelhouders die in deze gevallen met een werkgeverspet moeten optreden. Denk hierbij aan het coachen van medewerkers die niet naar behoren functioneren of bij langdurige ziekte van een werknemer. Zoals aangegeven werkt PRO6 managers met rollen en sommige hiervan hebben zwaardere verantwoordelijkheden dan andere. Een voorbeeld hiervan is de rol 'schatkist', waarin de financiën van de PRO6 managers geregeld worden. Deze 'risicovolle' rollen worden vaak uitgevoerd door een aandeelhouder, of een combinatie van werknemer(s) plus aandeelhouder(s).

Drie keer per jaar vindt er een aandeelhouders dag plaats. Tijdens deze dag wordt de gang van zaken besproken en wordt de voorbije periode geëvalueerd. Verder hebben de aandeelhouders wekelijks een stand-up van 30 minuten waar huidige problemen/situaties in besproken kunnen worden.

Technologische ondersteuning

Als ondersteuning voor de medewerkers van PRO6 managers wordt er binnen het bedrijf gebruik gemaakt van GlassFrog. Dit is een technologisch hulpmiddel dat organisaties die volgens het Holacracy-model werken, ondersteunt en het stelt hen in staat om een zelfsturende, flexibele structuur te behouden. GlassFrog biedt de mogelijkheid om op een, volgens de werknemers, eenvoudige manier de flexibele rollen die traditionele hiërarchieën vervangen, te beheren. Het platform helpt om rollen gemakkelijk te definiëren en aan te passen, zodat de structuur van de organisatie mee kan veranderen met de behoeften. GlassFrog biedt een duidelijk visueel overzicht van hoe teams en individuen binnen de organisatie samenwerken. Deze flexibiliteit is essentieel in Holacracy aangezien rollen aangepast, toegevoegd of verwijderd kunnen worden.

Werkwijze

De werknemers van PRO6 managers moeten normaal gesproken voor 80% declarabel werk uitvoeren bij de klant. De overige 20% geeft ruimte aan de werknemers om zichzelf te verbeteren, het bedrijf in stand te houden én het bedrijf te ontwikkelen. Deze target kan gezien worden als een groepstarget, sommige werknemers zijn namelijk meer declarabel dan andere. Dit is geen probleem zolang het gemiddelde van 80% behaald wordt en de ene werknemer bijvoorbeeld meer voor de ontwikkeling van het bedrijf betekent terwijl een ander meer declarabel werk doet. Bovendien wordt er van nieuwe werknemers niet meteen verwacht dat ze voor 80% declarabel zijn, aangezien ze de kneepjes van het vak vaak nog moeten leren. Daarnaast hebben nieuwkomers meestal zelf nog geen groot netwerk opgebouwd daarom moeten andere medewerkers hen aan nieuwe projecten helpen.

Mentor

Nieuwe medewerkers binnen PRO6 managers worden vanaf de eerste dag geholpen om zich snel thuis te voelen binnen het bedrijf. Dit wordt mede gedaan door het kiezen van een persoonlijke mentor. Vaak is dit een meer ervaren persoon binnen het bedrijf die de nieuwe werknemer het vak inhoudelijk kan leren of kan helpen met de persoonlijke ontwikkeling. Bovendien wordt er van deze mentor verwacht om tips mee te geven, hoewel er ook verantwoordelijkheid ligt bij de werknemer zelf om feedback te vragen en te reflecteren op zijn/haar werkzaamheden. Daarnaast is de keuze voor een bepaalde mentor niet vast, een medewerker kan er ook voor kiezen om van mentor te wisselen.

Een mentor wordt niet alleen ingezet bij de komst van een nieuwe werknemer, iedereen binnen PRO6 managers heeft een mentor met wie ze kunnen sparren over de dagelijkse werkzaamheden en hun persoonlijke ontwikkeling. Op deze manier hebben alle medewerkers een aanspreekpunt binnen het bedrijf. Mochten er grotere problemen zijn, zoals langdurige ziekte of ontevredenheid over het werk, dan wordt er een beroep gedaan op de aandeelhouders of de persoon die de HR-rol invult. Zij proberen dan een passende oplossing te vinden voor het probleem, bijvoorbeeld een doorverwijzing naar een vertrouwenspersoon of preventiecoach.

Salaris

De hoogte van de salarissen voor de werknemers is een ingewikkeld proces voor organisaties binnen de kaders van Holacracy aangezien er geen managers of HR-afdelingen zijn die het salaris van een werknemers kunnen bepalen. Dit is bij PRO6 managers niet anders. Medewerkers komen zelf met een voorstel voor hun beloning. Dit voorstel moet de werknemer goed onderbouwen en uiteindelijk nemen de aandeelhouders een beslissing over het definitieve salaris van deze werknemer.

Cultuur

Volgens de werknemers heerst er binnen PRO6 managers een informele hiërarchie waarin alle medewerkers op dezelfde manier worden behandeld. Werknemers van wie wordt verwacht dat ze de verantwoordelijkheid op zich kunnen nemen, krijgen de vrijheid. De werknemers zeggen zelf ook dat ze een hoge mate van zelfsturing en eigenaarschap hebben, en dat is essentieel in het Holacracy model. Dit stukje vrijheid geeft bovendien aan dat de aandeelhouders vertrouwen hebben in de kennis en kunde van de werknemers, een belangrijk aspect binnen het bedrijf.

Het wordt gewaardeerd als medewerkers ambities hebben. En zij kunnen deze mede realiseren door de rollen binnen Holacracy te vervullen. Een werknemer met hogere ambities kan bijvoorbeeld meerdere, of ‘moeilijkere’, rollen op zich nemen dan andere werknemers. Uiteindelijk moeten alle rollen bezet zijn, maar de wijze waarop de rollen verdeeld worden, is vrij en wordt in goed overleg met de Lead-Link bepaald.

Binnen PRO6 managers staan de werknemers op nummer één, daarna komt pas het financiële plaatje naar voren. Hoewel de financiële cijfers vanzelfsprekend belangrijk zijn, is PRO6 managers niet financieel gedreven. Het resultaat is een gevolg van het behalen van de purpose ‘Samen Beter Bouwen’. De aandeelhouders vinden het vooral belangrijk dat zowel de werknemers als de klanten tevreden zijn.

Resultaat

De bedrijfsresultaten laten zien dat PRO6 managers consistent hoogwaardige diensten levert, met als doel efficiënte en succesvolle projectuitvoering. Door het onderhouden van een sterk netwerk en het opbouwen van een betrouwbare reputatie, weet PRO6 managers regelmatig nieuwe opdrachten binnen te halen en hiermee zorgt het voor de continuïteit van het bedrijf. Daarnaast heeft het bedrijf oog voor innovatie; het blijft zich verbeteren door de inzet van de werknemers en door nieuwe

methodes te ontwikkelen zoals de bouwteams. Deze innovaties zorgen voor een efficiëntere uitvoering van projecten en tevreden klanten.

Wat betreft de medewerkers kenmerkt PRO6 managers zich als een organisatie die autonomie en vertrouwen hoog in het vaandel heeft staan, mede door het toepassen van Holacracy. Medewerkers krijgen de ruimte om zelfstandig te werken en verantwoordelijkheid te nemen voor hun projecten. Dit bevordert een sterk gevoel van eigenaarschap en betrokkenheid bij het werk. Deze betrokkenheid van medewerkers gaat verder dan hun eigen projecten; ze worden actief uitgenodigd om mee te denken en bij te dragen aan interne processen en verbetertrajecten. Deze manier van werken versterkt het teamgevoel en draagt bij aan het vertrouwen dat medewerkers in hun werkgever hebben.

Lessons learned

Het 'Samen Beter Bouwen', waar PRO6 managers voor staat, is ontstaan door de behoefte om de traditionele manier van werken binnen de bouw te veranderen. In de traditionele manier leveren verschillende partijen hun specialistische werk vanuit een hiërarchische structuur waarbij de bedrijfstaken zijn verdeeld over de directie en haar stafafdelingen. De omzet wordt behaald via het operationele productieapparaat waarvan de medewerkers geen rol hebben bij het uitvoeren van de management- of staftaken. Het is een leerproces geweest om vanaf de beginfase van een project een gedeelde visie te creëren tussen alle samenwerkende partijen. Verder is transparantie een sleutel tot succes gebleken, aangezien er een resultaat geboekt moet worden door een samenwerking tussen meerdere partijen.

Door het implementeren van Holacracy binnen het bedrijf, en de bijbehorende en gecreëerde rollen, kunnen de werknemers zich inzetten op verschillende vlakken. Naast hun vaste werk als bijvoorbeeld projectmanager kunnen ze rollen uitvoeren waar ze affiniteit mee hebben; dat zorgt voor afwisseling, maar betekent ook eigen verantwoordelijkheid. Door deze combinatie wordt de intrinsieke motivatie volgens de werknemers geprikkeld en komen de werknemers tot betere prestaties.

Verantwoording

Om deze casebeschrijving te kunnen maken werden interviews gehouden met: een van de partners van PRO6 managers, twee projectmanagers en een officemanager. Ter voorbereiding werd de website van het bedrijf doorgenomen en deze is naast de informatie uit de interviews gebruikt voor het opstellen van deze casebeschrijving.