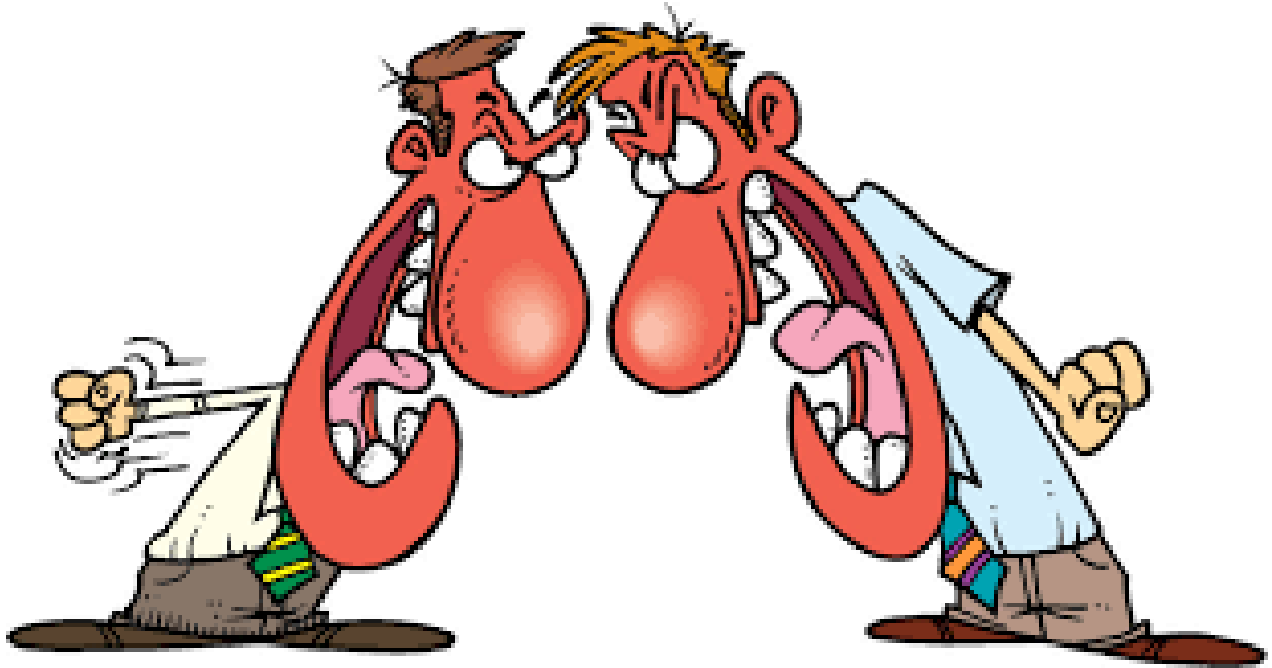


Kan ik er wat aan doen!?



Eindopdracht Kernprogramma 2014-2016

Neerlands Diep, academie voor publieke bouw- en infrawerken

Gert-Jan Goelema

17 oktober 2016

Managementsamenvatting

Inleiding

In de samenwerking met marktpartijen (i.c. aannemers) is het mij opgevallen dat na gunning vaak 'gedoe' ontstaat over meerwerk. Met 'gedoe' bedoel ik discussie over meerwerkclaims, waarbij het vaak gaat over de hoogte van het bedrag en wie contractueel verantwoordelijk is. Meerwerkclaims zijn in de realisatiefase vaak een bron voor veel discussie, onderlinge spanningen en frustraties, die uiteindelijk kunnen leiden tot het gevoel van 'vechtcontracten'.

Ik ben op zoek gegaan naar mogelijke oorzaken die hieraan ten grondslag kunnen liggen en daarbij heb ik me vooral gericht op de pré-contractuele fase, dus vóór de gunning. Omdat ik denk dat de opdracht gevende partij, die als eerste de markt benadert, daarin een belangrijke rol speelt. En ik ben nieuwsgierig naar wat ik, als opdrachtgever, kan doen om de kans op meerwerkclaims die leiden tot frustratie te verminderen.

Onderzoek

Ik ben begonnen met te onderzoeken wat hierover geschreven is in literatuur, internet etc. Daarbij zijn drie factoren naar voren gekomen, waar de opdrachtgever invloed op kan uitoefenen om het aantal meerwerkclaims te verminderen:

- **EMVI:** zijn de criteria onderscheidend? Vaak blijkt de prijs toch doorslaggevend te zijn, waardoor gegund wordt aan een partij met een (te) lage inschrijvingsprijs;
- **Kenniskloof:** een gebrekkige gegevensuitwisseling richting opdrachtnemers veroorzaakt 21% van de faalkosten. De opdrachtgever is vaak al langere tijd bezig met het project. Wordt alle kennis adequaat gedeeld?
- **Uitvoerbaarheid:** is het ontwerp van de opdrachtgever realiseerbaar? In de praktijk blijkt dit niet altijd het geval te zijn en draagt dit bij aan de faalkosten van een project (20%).

Op basis van de resultaten van deze literatuurstudie heb ik een aantal interviews gedaan met collega's uit de waterschapswereld en verschillende aannemers die werkzaam zijn bij dijkversterkingsprojecten. Uit deze interviews werd duidelijk dat deze factoren inderdaad een bijdrage kunnen leveren aan het aantal meerwerkclaims in een project.

Tijdens de interviews is niet alleen naar de mogelijke oorzaken gekeken, maar is ook nagedacht over mogelijke oplossingen. Veranderingen die een opdrachtgever zou kunnen doorvoeren om het aantal meerwerkclaims kleiner te maken.

Verandering

De verandering die ik voorstel is om iets te doen aan de uitvoerbaarheid van de plannen. Om die te vergroten stel ik voor de kennis en ervaring met betrekking tot uitvoering van projecten toe te voegen aan het maken van plannen. Dit kan door een aannemer al in de verkenningsfase aan het project te laten deelnemen. Daarbij stel ik voor om de kennis, kunde en ervaring van de opdrachtgever, adviesbureau en aannemer te bundelen om in samenwerking met elkaar tot een goed resultaat te komen.

Inhoudsopgave

1. Houtskoolschets	1
2. Patroon	2
2.1. Brononderzoek	2
2.2. Toetsing in de praktijk	3
2.3. Resultaten	3
2.4. Hoe dragen deze factoren bij aan claims?	4
2.4.1. Kenniskloof	4
2.4.2. Uitvoerbaarheid plan opdrachtgever	5
2.4.3. Onderdeel kwaliteit bij EMVI is niet onderscheidend	5
3. Verbeelding	6
4. Verandering	8

Bijlage 1: Bronnen

Bijlage 2: Samenvatting interviews

1. Houtskoolschets



Sinds jaar en dag maakt het waterschap (en andere overheden) gebruik van marktpartijen (aannemers) om werken te realiseren. Of het nu gaat om onderhoudswerkzaamheden, de realisatie van een dijkversterking of de bouw van een zuivering; het waterschap heeft de markt nodig om dit te realiseren. In de laatste decennia gebeurt dit vooral met geïntegreerde contractvormen (UAV-gc), die worden aanbesteed op basis van EMVI-criteria met de bedoeling om het aspect 'kwaliteit' mee te kunnen wegen bij de gunning.

In gesprekken met projectmanagers en contractmanagers valt het mij op dat na gunning van een project in de realisatiefase vaak sprake is van veel gedoe ('gevecht') met een aannemer. Niet zelden gaat het dan over een meerwerkclaim, waarbij er vaak een (groot) verschil zit tussen de opdrachtnemer en de opdrachtgever over de inschatting van de kosten en wie waarvoor contractueel verantwoordelijk is. De term 'vechtcontract' is een ingeburgerd begrip geworden^(1: 2: 3).

Meerwerkclaims zijn in de realisatiefase vaak een bron voor veel discussie, onderlinge spanningen en frustraties, die uiteindelijk kunnen leiden tot het gevoel van 'vechtcontracten'. Daarom is het zinvol om te onderzoeken wat ik als opdrachtgever precontractueel kan doen om claims na gunning tot een minimum te beperken.

Wat mij nieuwsgierig maakt, is de reden waarom dit ontstaat. Vanuit mezelf ben ik erg gericht op een goede relatie en op prettige samenwerking en heb ik geen zin in een 'vechtcontract' op mijn project. En ik kan me moeilijk voorstellen dat één van de partijen op voorhand (intentioneel) uit is op een moeizame samenwerking of een project wil laten mislukken. Omdat meerwerkclaims ná gunning ontstaan, ben ik vooral benieuwd wat er zich vóór de gunning, in de pré-contractuele fase, afspeelt. Welke oorzaken zijn daar te vinden voor het ontstaan van dergelijke claims na het sluiten van het contract? En wat kan ik als opdracht gevende partij daar dan aan doen?

Voor de volledigheid: niet alle meerwerkclaims vormen een bron voor discussie en spanningen. Sommige claims zijn gewoon terecht, bijvoorbeeld als gevolg van een wijzigingsverzoek van de opdrachtgever. Waar het mij om gaat, zijn de meerwerkclaims die wél bron van frustratie vormen en tot een gevoel van 'vechtcontract' leiden.

En mijn vraag is wat ik er als opdrachtgever aan kan doen om dergelijke claims te voorkomen, zodat het gedoe na gunning minder wordt?

2. Patroon



Voor mijn onderzoek ben ik eerst nagegaan wat hierover geschreven is. Daarbij heb ik verschillende bronnen gebruikt, zoals boeken, artikelen en internet. De resultaten hiervan heb ik vervolgens getoetst bij verschillende personen door middel van interviews.

2.1. Brononderzoek

Bij geïntegreerde contracten wordt het voorontwerp (verkenningfase) door de opdrachtgever gemaakt, vaak in samenwerking met een adviesbureau. Op basis van dit voorontwerp of voorkeursalternatief wordt vervolgens een aanbesteding gedaan van een Design & Construct-contract. Via een bepaalde prijs/kwaliteitverhouding probeert de Opdrachtgever met EMVI-criteria de meest geschikte aannemer te contracteren.

In de praktijk blijkt dit niet altijd goed te werken en de prijs toch doorslaggevend te zijn bij de gunning. Dit kan verschillende oorzaken hebben, zoals krapte in de markt (veel aanbod, weinig vraag), wat leidt tot (te) lage inschrijfprijzen^(1, 2, 3) en bijvoorbeeld ook geen onderscheidende scores bij de EMVI-criteria⁽⁴⁾. Na gunning begint het spel 'op zoek naar de fouten/gaten in de aanbestedingsdocumenten', omdat dit voor de aannemer een mogelijkheid lijkt te zijn om geld te verdienen^(2, 3) via meerwerkclaims. Op zich is het begrijpelijk dat dit gebeurt. De aannemer is gebaat bij het waarborgen van de continuïteit van zijn bedrijf. En daarvoor zijn omzet en winst nodig; omzet voor stabiliteit (korte termijn) en winst voor bedrijfsgroei (langere termijn) En dat is in het geding bij een (te) lage inschrijfprijs.

Fouten worden gevonden, zo blijkt uit een onderzoek naar faalkosten in de bouw; 9% van de faalkosten wordt veroorzaakt door fouten in het Programma van Eisen⁽⁵⁾. Uit dit onderzoek blijkt dat er ook twee andere grote oorzaken van faalkosten zijn: gebrekkige communicatie/gegevensuitwisseling (21%) en onvoldoende aandacht voor uitvoerbaarheid tijdens het ontwerp (20%). Dit zijn voldoende aanknopingspunten voor de marktpartij om meerwerk te claimen of verzoeken tot wijziging (VTW) in te dienen in een poging om de (te) lage inschrijfprijs te compenseren.

Ik denk dat onze manier van werken hieraan bijdraagt. In onze organisatie in ieder geval knippen we een project in verschillende fasen op: verkenning, planuitwerking en realisatie. En hierbij zijn verschillende partijen betrokken, een beetje afhankelijk van de keuzes die gemaakt worden. Bijvoorbeeld verkenning en planuitwerking door een ingenieursbureau en de realisatie door een aannemer. Of alleen verkenning door ingenieursbureau en andere fasen door een aannemer (vaak met een ander ingenieursbureau). Dit betekent in een project minimaal twee aanbestedingen met

vaak andere type opdrachtnemers. Meerdere aanbestedingen zijn een bron voor gebrekkige gegevensuitwisseling en ingenieursbureaus (type opdrachtnemer) hebben minder/geen aandacht voor de uitvoerbaarheid van een ontwerp.

In mijn zoektocht naar de vraag: 'wat kan de Opdrachtgever doen om het aantal claims te verminderen?', zie ik op basis van diverse bronnen (zie bijlage 1) drie factoren waar de Opdrachtgever mogelijk invloed op kan uitoefenen:

1. **EMVI:** zijn de criteria onderscheidend? Iedereen kan mooie plannen schrijven;
2. **Kenniskloof:** gegevensuitwisseling richting Opdrachtnemers. De Opdrachtgever is vaak al langere tijd bezig met het project. Wordt alle kennis adequaat gedeeld?
3. **Uitvoerbaarheid:** is het ontwerp van de Opdrachtgever realiseerbaar?

Om focus aan te brengen heb ik ervoor gekozen om me te beperken tot deze drie bronnen van faalkosten. Ik heb het verminderen van fouten in het Programma van Eisen in mijn onderzoek niet meegenomen. Fouten zijn onvermijdelijk en daarmee moeilijk te voorkomen. Daarom richt ik mij op andere bronoorzaken van claims.

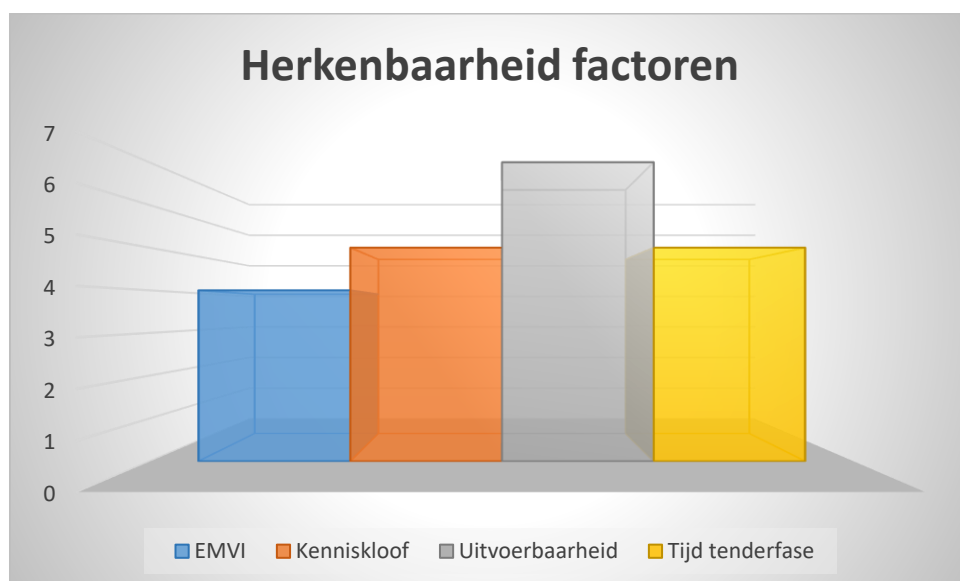
2.2. Toetsing in de praktijk

Door middel van het stellen van open vragen in interviews bij collega waterkeringbeheerders en marktpartijen heb ik getoetst of deze factoren herkenbaar zijn. Eveneens heb ik hen gevraagd naar wat in hun ogen mogelijke verbeteringen zijn. In bijlage 2 is een samenvatting van de gesprekken opgenomen.

Ik heb mensen gesproken van de waterschappen Rivierenland en Drents Overijsselse Delta. De personen die ik gesproken heb, hebben allemaal veel ervaring met marktpartijen bij de realisatie van projecten. Daarnaast heb ik mensen gesproken van Mourik bv, GMB bv, Mobilis en Van Oord bv, bedrijven die voor waterschap Rivierenland betrokken zijn of recentelijk zijn geweest bij de realisatie van dijkversterkingsprojecten.

2.3. Resultaten

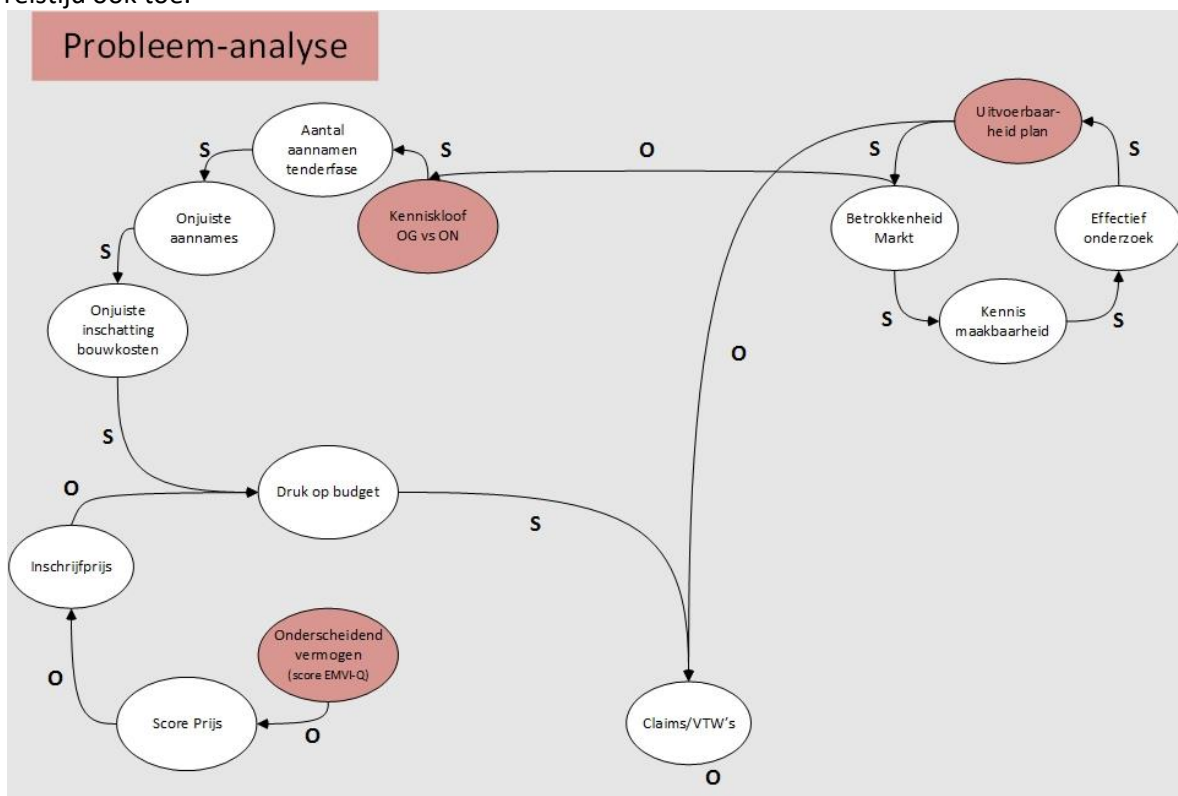
Uit de samenvatting van de gesprekken is de volgende grafiek te maken (op de verticale as is het aantal keer dat betreffende aspect werd genoemd weergegeven):



Uit deze grafiek blijkt dat de resultaten uit eerder onderzoek door mijn interviews worden bevestigd. Dezelfde factoren komen naar voren, waarbij 'uitvoerbaarheid' hoog scoort. Uit eerder onderzoek⁽⁵⁾ bleek dit ook een grote veroorzaker van faalkosten te zijn. Een nieuwe factor is 'tijd in de tenderfase': tijdens de interviews wordt dit genoemd in relatie tot de grote hoeveelheid data van de opdrachtgever en de (zeer) beperkte tijd in de aanbestedingsfase om deze gegevens eigen te maken. Gevolg is dat de data wel beschikbaar is gesteld, maar dat het daarmee nog geen gedeelde kennis is. In feite is daarmee sprake van een kenniskloof tussen Opdrachtgever en private partij. De scores zijn ook gelijk. Ik beschouw dit daarom niet als een extra factor, maar als een nadere invulling van de factor 'kenniskloof'; de grootste veroorzaker van faalkosten⁽⁵⁾.

2.4. Hoe dragen deze factoren bij aan claims?

In onderstaande figuur zijn de oorzaken en gevolgen schematisch weergegeven. De "O" in het schema staat voor "opposite", dat houdt in dat bij een toename van het ene aspect dit een tegenovergesteld effect heeft bij het gevolg. Voorbeeld: als het aantal auto's op een snelweg toeneemt, dan neemt de rijnsnelheid af (filevorming). De "S" staat voor 'same'; dit levert een gelijke beweging op bij het gevolg. Voorbeeld: als het aantal auto's op de snelweg toeneemt, neemt de reistijd ook toe.



2.4.1. Kenniskloof

Alvorens een opdrachtgever overgaat tot een aanbesteding is hij al gedurende langere tijd bezig met het project. Veelal heeft al een uitgebreide verkenning, met diverse deelonderzoeken, plaatsgevonden. Een voorlopig ontwerp is vaak ook al beschikbaar. In deze tijd heeft de opdrachtgever veel kennis opgedaan over het project. Een deel van de kennis is beschikbaar en tastbaar in de vorm van rapportages van onderzoeken, databases, gespreksverslagen etc. Dit wordt wel expliciete kennis genoemd. Een deel ervan is echter niet tastbaar, maar zit in de hoofden van de betrokken mensen (ook wel impliciete kennis genoemd). Deze kennis is ook moeilijk overdraagbaar.

Tijdens de tenderfase komt een deel van de informatie beschikbaar, maar de impliciete kennis veelal niet. Gegeven de, vaak beperkt, beschikbare tijd in de tenderfase en de grote hoeveelheid aan

gegevens en informatie, doen de marktpartijen allerlei aannames. Een deel daarvan blijkt (na gunning) verkeerd te zijn. De aanbidding wordt echter wel op al deze aannames gebaseerd, ook op de verkeerde aannames. Verkeerde aannames leveren verkeerd ingeschatte bouwkosten op en daarmee een aanneemsom die niet helemaal goed aansluit bij het werk.

Dit levert druk op het budget van de opdrachtnemer (aanneemsom) tijdens de realisatie en kan leiden tot claims van de opdrachtnemer, die op deze manier probeert om een deel van verkeerde inschrijfsom terug te krijgen⁽²⁾.

2.4.2. Uitvoerbaarheid plan opdrachtgever

In de eerdere fasen van het project levert de opdrachtgever vaak een voorontwerp of referentieontwerp aan bij de aanbesteding. Dergelijke ontwerpen komen in de regel tot stand tussen de opdrachtgever en een ingenieursbureau en de daar onderliggende onderzoeken sluiten daarbij aan; bijvoorbeeld geotechnisch onderzoek, natuuronderzoek etc. Op basis van dergelijke ontwerpen worden aannemers gevraagd een definitief ontwerp te maken. Na gunning blijkt regelmatig dat het ontwerp van de opdrachtgever niet uitvoerbaar is. Tijdens de aanbestedingsfase is de markt terughoudend om dit aan de orde te stellen, omdat men het werk gegund wil krijgen. Of het wordt wel aan de orde gesteld, maar de opdrachtgever is niet geneigd hiernaar te luisteren.

Soms zijn de onderzoeken onvoldoende adequaat uitgevoerd en/of mate van detailniveau laat te wensen over of zijn niet uitvoerig genoeg gedaan. Soms blijkt een oplossing niet maakbaar te zijn. Regelmatig leidt dit tot aanpassing van de plannen met soms verstrekkende gevolgen. Niet alleen moeten meer kosten gemaakt worden voor aanvullend onderzoek, maar soms moeten planologische procedures opnieuw gedaan worden. Vaak vormt dit reden voor een opdrachtnemer om meerwerkclaims in te dienen, omdat deze werkzaamheden van te voren niet voorzien waren. Nu zijn dergelijke claims vaak wel legitiem en hoeft dit niet te leiden tot een vechcontract. En toch is het onwenselijk dat dit gebeurt, omdat het vaak leidt tot vertraging in de planning en extra kosten. En het kan schadelijk zijn voor de relatie met de omgeving omdat er verkeerde verwachtingen zijn gewekt.

2.4.3. Onderdeel kwaliteit bij EMVI is niet onderscheidend

Veel overheidsopdrachten worden tegenwoordig via een EMVI aanbesteed. Hierbij gaat het om een verhouding tussen de prijs van de aanbidding en de kwaliteit van de aanbidding. De kwaliteit wordt getoetst op plannen van aanpak van de opdrachtnemer, waarbij van te voren duidelijk wordt gemaakt op welke aspecten beoordeeld wordt. Opdrachtnemers analyseren aan de voorkant welke EMVI-onderdelen echt onderscheidend zijn en zullen zich vooral daarop richten. Dit levert mooie plannen van aanpak op, soms geschreven door ingehuurde, gespecialiseerde bureaus.

In de praktijk blijken deze plannen niet altijd echt onderscheidend, zeker als de te behalen EMVI-scores weinig extreem zijn. Vaak geeft het onderdeel 'prijs' bij de gunning dan toch de doorslag. Omdat dit van tevoren geanalyseerd wordt door de opdrachtnemer, kan dit leiden tot strategische inschrijftarieven om het werk binnen te halen, waarbij er van te voren al druk op de aanneemsom staat. Redenen om na gunning de gaten in de overeenkomst te zoeken en die te gebruiken voor meerwerkclaims.

3. Verbeelding



In het vorige hoofdstuk heb ik enkele factoren benoemd die in de precontractuele fase van invloed kunnen zijn op het claimedrag. Tijdens de gesprekken is me duidelijk geworden dat er nog veel meer factoren van invloed kunnen zijn op claimedrag of die leiden tot een gevoel van 'vechtcontracten'; teveel factoren om in het kader van deze Opgave te benoemen en te onderzoeken. Daarom heb ik het, bij het nadenken over mogelijke interventies, vooral gezocht in een andere aanpak van de door mij onderzochte factoren. En wellicht dat dit tot andere veranderingen kan leiden, zoals bijvoorbeeld de introductie van een roedel wolven uiteindelijk zorgde voor een verandering van een hele rivierloop¹.

Mijn voorstel is om op één plek in het systeem een interventie te doen, namelijk in het deelsysteem "uitvoerbaarheid plan". Ik wil de uitvoerbaarheid vergroten door het vroegtijdig inzetten van aannemingspartijen in het project; al in de verkenningsfase. Op deze manier kunnen de kennis en ervaring van ontwerpleiders en (hoofd)uitvoerders ingezet worden bij de ontwikkeling van alternatieven voor de oplossing van het vraagstuk van een project (bijv. een dijkverbetering, wegaanleg etc). Zij letten daarbij specifiek op de uitvoerbaarheid van de alternatieven vanuit het oogpunt van techniek, logistiek (aanvoer en inzetbaarheid materieel en materiaal) en kosten.

En op welke wijze kun je deze specifieke kennis en ervaring inzetten? Een optie is om dit in te huren bij een aannemer, direct als opdrachtgever of via een adviesbureau in de verkenningsfase. En vervolgens kan het plan, zoals ook nu gebruikelijk, worden aanbesteed voor de realisatie. De vraag is of dit werkelijk zal leiden tot minder claims. Er ligt weliswaar een uitvoerbaar plan, maar 'not invented here'. De kans is namelijk groot dat een andere aannemer (aannemer B) het werk gaat realiseren, dan degene (aannemer A) die betrokken is bij de voorbereiding van het plan. En aannemer B heeft natuurlijk een beter plan dan aannemer A.

Hiermee neemt de kans op claims na gunning waarschijnlijk niet af. Daarnaast is het nog de vraag of er een aannemer A te vinden zal zijn, die zijn personeel wil uitlenen om alleen maar een plan te maken. Immers, vanwege voorkennis is de kans groot dat aannemer A bij de aanbesteding van de realisatie niet mag inschrijven. En aannemers zullen eerder geïnteresseerd zijn in de realisatie van het werk, omdat hun bedrijfsvoering en verdienmodel daarop is ingericht.

Dit betekent dat een dergelijke aanpak erom vraagt het hele werk in één keer aan te besteden, zodat één aannemer vanaf het ontwikkelen van de alternatieven tot en met de realisatie betrokken is. Daarbij is het goed te beseffen dat de inhoud van de eerste fasen van het project (verkenning en planuitwerking) ook veel werkzaamheden met zich mee brengt, die normaliter door een ingenieursbureau worden uitgevoerd. Niet alle aannemers hebben deze expertise in huis. In de

¹ How wolves change rivers, zie Youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=ySa50BhXz-Q>

uitvraag is het goed daar rekening mee te houden; deze zodanig opstellen dat ook een ingenieursbureau in de aanbidding zit, bijvoorbeeld in onder aanneming.

De keuze voor contractvorm is afhankelijk van de projecteigenschappen en de capaciteit van de opdrachtgeversorganisatie. Laat je alles aan de markt over of kun/wil je ook zelf mee doen?

Ik verwacht de volgende effecten van deze aanpak:

- uitvoerbare en realistische plannen. Daarmee neemt de kans op claims en faalkosten af⁽⁵⁾;
- effectiever onderzoek (bv. Geotechniek, natuur e.d.) die passen bij het gekozen alternatief. Daarmee ook efficiënter inzet van middelen (tijd en geld);
- geen claims vanuit 'not invented here'-principe. De aannemer is vanaf het begin betrokken en medeverantwoordelijk voor het alternatief. De mate van detaillering van het alternatief bepaalt of er nog optimalisatieruimte bij de realisatie is. Bij de keuze voor het contract is dit ook een aandachtspunt: gun je optimalisatie (vaak kostenbesparingen) aan de aannemer of wil je mee profiteren als opdrachtgever?;
- lagere tenderkosten op projectniveau, doordat je maar één keer een aanbesteding doet in plaats van twee keer (1 x adviesbureau + 1 x aannemer);
- snellere doorlooptijd project. Eén aanbestedingsfase valt weg en tijdens (publieke) besluitvormingsprocessen kan inhoudelijk het werk (voorbereidingen voor de realisatie bijv.) al doorgaan;
- deze interventie heeft ook nog een positief effect op de factor 'kenniskloof'. Door de markt eerder bij het project te betrekken, wordt de marktpartij ook deelgenoot van de ontwikkelingen die een project in de verkenningsfase doormaakt. En daarmee wordt de achterstand in kennis ten opzichte van de opdrachtgever sterk verkleind, mogelijks zelfs tot nihil toe. Dit zorgt ervoor dat de aannemer een realistische uitvoeringsprijs met minder (verkeerde) aannames kan neerleggen, waardoor naar alle waarschijnlijkheid het aantal claims tijdens de realisatie minder wordt.

Een belangrijke overweging bij het kiezen voor een dergelijke aanpak is de wijze waarop dit aanbesteed kan worden. Vooral het aspect 'prijs' speelt hierbij een belangrijke rol. Omdat er nog geen zicht is op wat er gemaakt moet gaan worden, is er ook nog geen zicht op de waarde daarvan. Hoe kun je dat (als opdrachtgever en als marktpartij) dan beprijzen? Op zijn best is er een budgetraming. Dit kun je ondervangen door een fasering in het project aan te brengen met beslismomenten. Bijvoorbeeld een eerste fase waarin een voorkeursalternatief moet worden gemaakt, waarbij ook een goede kostenraming (inclusief risico's) moet worden opgesteld van dat alternatief. Na goedkeuring door de opdrachtgever kan de volgende fase worden gestart.

Voor gunning kan wel meer zekerheid worden verkregen over de prijs door bijvoorbeeld de tariefopbouw (en de transparantie daarin) als onderdeel van de gunning mee te laten wegen. Of een prijzenboek met eenheidsprijzen meewegen in de gunning gebaseerd op een fictief (maar realistisch) ontwerp. En per fase kan een afweging worden gemaakt over de manier van afrekenen (bijv. regiebasis, lumpsum etc) en hoe de risico's worden verdeeld.

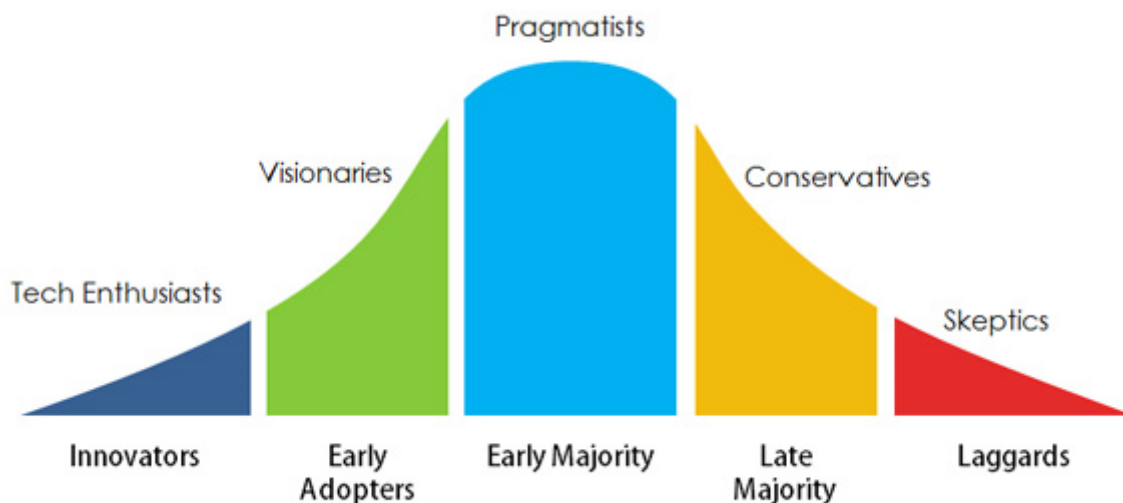
4. Verandering



Op internet kwam ik het volgende statement tegen: “Als je doet wat je altijd deed, krijg je wat je altijd al kreeg. Verandering vraagt om een begin, dus begin NU!” En dat is precies wat ik in mijn project, dijkversterking Gorinchem-Waardenburg gedaan heb. De interventie die ik voorstel, een aannemerspartij vroeg in het project betrekken, wordt op het moment dat dit verslag wordt geschreven, uitgevoerd. We zitten middenin de aanbestedingsfase (juni '16 – april '17).

In het plan van aanpak van de verkenningsfase is opgenomen dat een plan voor de marktbenadering geschreven zou worden. Dit is de aanleiding om daar eens over na te gaan denken. Eens terug te kijken naar je eigen ervaringen en herinneringen op halen. In mijn geval herinneringen aan de Waardse Alliantie, die een deel van de Betuweroute heeft gerealiseerd. En dan denk je aan de korte lijntjes die er waren, aan het samen oplossen van problemen, het elkaar helpen en de lol die je met elkaar had. Dat je eigenlijk niet echt wist wie nu bij welke partij (OG of ON) was. En dan vraag je je af of een alliantie-achtige vorm iets voor jouw project is.

En hoe zorg je ervoor dat je van dit idee, vervroegde marktbenadering met een alliantie-achtige samenwerkingsvorm, tot een gerealiseerde aanpak komt. Dat is een proces van draagvlakvorming, marketing van je idee, dat geïllustreerd wordt door onderstaand model.



Dat begint met anderen enthousiast maken voor je idee. Voor mijn project is dit begonnen in het projectteam. Door eens koffie te gaan drinken met de contractmanager en je samen laten informeren door ervaringsdeskundigen. En vervolgens met het projectteam een dag op de hei te gaan zitten je contractmanager laten vertellen waar hij mee bezig is; met externen daarbij die

ervaring hebben met de materie en kunnen vertellen over de voor- en nadelen. Zo ontstaat een groepje innovators, die enthousiast zijn over het idee en dit ook uitstralen.

Een volgende stap is op zoek gaan naar mensen die dit idee willen gaan omarmen én hierover besluiten kunnen nemen (early adaptors). In mijn geval ging dit om het opdrachtgeversteam, de directie en het bestuur. Ik heb de ideeën gedeeld en geluisterd naar de vragen die er speelden.

Vragen als:

- wat betekent dat voor de organisatie?
- wat betekent dat voor onze sturing, raken we dat kwijt of juist niet?
- wat vindt de markt er eigenlijk van?
- past dat in de financieringsregeling van het HWBP?
- welke risico's horen daarbij?

Met de vraagstellers ben ik om tafel gaan zitten met de vraag welke stappen gezet moeten worden om tot een goede beantwoording van deze vragen te komen en wat er nodig is om een positief besluit te kunnen nemen.

Met elkaar (projectteam, opdrachtgever, directie en bestuurder) hebben we alliantie-simulatiespel gedaan om te ervaren wat er gebeurt en hoe de sturing verloopt. Ik heb een marktconsultatie georganiseerd, waarbij directie en bestuur aanwezig waren, om te horen wat aannemers van deze aanpak vinden. Daarnaast heb ik de Taskforce Deltatechnologie benaderd, een werkgroep die bestaat uit vertegenwoordigers van de aannemerij, en adviesbureaus. Zowel uit de marktconsultatie⁽⁷⁾ als uit het advies⁽⁸⁾ van de Taskforce blijkt dat marktpartijen kansen zien bij het vroeg betrekken van de markt in een project om de faalkosten te verminderen. Dit draagt bij aan het vormen van draagvlak op strategisch niveau; zou dit voor meerdere projecten een mogelijkheid zijn? Er zijn gesprekken gevoerd met de programmadirectie van het HWBP om te onderzoeken of zij ervoor open staan en op welke manier dit kan passen in de financieringsregeling. Op alle niveaus (ambtelijk, directie en bestuurlijk) zijn gesprekken gevoerd met een collega-waterschap in Noord-Holland, waar ook een alliantie is gestart. Het laatste deel van dit proces bestond uit een presentatie aan het dagelijks bestuur met een vraaggesprek. In een volgende bestuursvergadering zijn deze vragen schriftelijk beantwoord en heeft het dagelijks bestuur ingestemd met deze aanpak.

Van de projectmanager (en het team) vraagt dit tijd, geduld en flexibiliteit. Je gaat een proces in en dat is pas klaar als het laatste besluit is gevallen. Tussentijds maak je afspraken over te zetten stappen, maar dat betekent niet dat je na het afronden van de stappen er bent. Soms zijn nieuwe stappen nodig. Wat hierin ook belangrijk is om vast te houden aan je eigen koers, het geloof en vertrouwen dat je hebt in je goede idee. Ik denk dat als Columbus dat niet had gedaan, wij de Olympische Spelen dit jaar niet in Rio de Janeiro zouden hebben meegemaakt.

Tot slot terug naar de vraag "wat kan de opdrachtgever eraan doen om het aantal claims te verminderen?". Uit mijn onderzoek blijkt dat de opdrachtgever potentiële mogelijkheden heeft om iets te doen aan het aantal claims. Dat er in de pré-contractuele fase mogelijkheden zijn om de kans op gedoe ná gunning te verkleinen. Eén van die mogelijkheden, namelijk het eerder betrekken van de markt (aannemerij), wordt in mijn project toegepast. Deze verandering in marktbenadering is gerealiseerd. De aanbesteding van het project is gestart in juni 2016 en de gunning vindt plaats in april 2017. Dan begint het echte werk met de markt dat tot in 2023 zal doorlopen.

De interventie, het eerder betrekken van de markt, is erop gericht om de uitvoerbaarheid van de plannen te vergroten en daarmee het aantal daaraan gerelateerde claims te minimaliseren. Dit wordt geborgd door in de overeenkomst op te nemen dat de marktpartij gedurende het project verplicht is de daarvoor benodigde kennis en kunde te blijven leveren overeenkomstig de gestelde ervaringseisen.

Voor mijn project is ervoor gekozen om deze interventie in een alliantie vorm te geven. Dit is een gelegitimeerde vorm van samenwerking (contractueel vastgelegd) en leidt in de praktijk tot onder andere betere oplossingen, betere beheersing van risico's en minder escalaties, zo blijkt uit de evaluatie van de allianties OV SAAL⁽⁹⁾. Tijdens de aanbesteding van de alliantie Gorinchem-Waardenburg zal een teamassessment, dat gericht is op het thema samenwerking, 50% deel uitmaken van de gunningscriteria. Tevens wordt een projectmanagementplan van de alliantie geëist, waarin onder meer naar actief beleid wordt gevraagd dat is gericht op het creëren, monitoren en borgen van succesvolle samenwerking.

Bijlage 1: Bronnen

1. Paneldebat "Schuivende panelen in de Infrasector"; congres Economisch Instituut voor de Bouw, 28 januari 2016.
2. Prijsv€chten, I. Koenen, Cobouw 2015
3. Marktvisie 2020, Rijkswaterstaat 2015
4. Evaluatie aanbestedingstraject KIS, Deltares 2013
5. [Artikel](#) "Gebrekkige communicatie grootste veroorzaker faalkosten", USP Marketing Consultancy, 2007.
6. [Artikel](#) "Lastige kloof tussen UAV en UAV-gc", Cobouw oktober 2014
7. Verslag bestuurlijke consultatietafel alliantievorming Dijkverbetering Gorinchem – Waardenburg 6 november 2015
8. Advies dijkversterking Gorinchem-Waardenburg, Taskforce Deltatechnologie, 1 december 2015
9. Eindrapport evaluatie allianties OV SAAL, Neerlands Diep, juli 2015

Bijlage 2: Samenvatting interviews

Bedrijf	Naam	Functie	Factoren	Verbetermogelijkheden
Waterschap Rivierenland	M. Schepers	Projectmanager dijkversterking SLA en HOP	EMVI Kenniskloof uitvoerbaarheid Extra is de tijd in de tenderfase	Meer dialoog tijdens tenderfase. Ruimte voor kennis delen.
Waterschap Rivierenland	F. v.d. Berg	Programmamanager dijkversterkingen	EMVI uitvoerbaarheid.	
Mourik BV	J. Kruithof	Directeur	EMVI Kenniskloof uitvoerbaarheid Extra is de tijd in de tenderfase	Kwaliteit o.b.v. past performance beoordelen. Meer tijd voor tenderfase nemen om in dialoog kennis uit te wisselen. Ook de OG heeft baat bij een goede aanbieding.
GMB bv	E. vd Poel	Directielid	Kenniskloof uitvoerbaarheid Extra is de tijd in de tenderfase	Meer tijd voor dialoog in tenderfase; betere kennisuitwisseling, zorgt voor scherper beeld van behoefte klant en dus een beter aansluitende aanbieding. Ingenieursdiensten door ON mee laten nemen om uitvoerbaarheid plan te vergroten.
Mobilis	M. Rexwinkel	Contractmanager	Kenniskloof uitvoerbaarheid Extra is de tijd in de tenderfase	Langere tenderfase, zodat OG meer tijd heeft om te vertellen wat hij al weet. Eerder de markt betrekken en die een oplossing laten maken.
Van Oord BV	J. Schaart & C. Mollet	Directieleden	Kenniskloof uitvoerbaarheid Extra is de tijd in de tenderfase	Meer tijd nemen in de tenderfase om kennis te delen. En gesprek tussen OG en aanbieders om vraag en aanbod goed op elkaar af te stemmen
Waterschap Drents Overijsselse Delta	P. Staats	Contractmanager	EMVI uitvoerbaarheid	Onderscheidende scores EMVI (meer extreem). Markt eerder betrekken bij nadenken over oplossingen. Gezamenlijk ontwerp maken.