

Rijksvastgoedbedrijf

VOORCALCULATIE PROJECTUREN

Rob Meloen
Neerlands diep, Kernprogramma 2016-2018

Inhoudsopgave

| | | |
|-----|---|----|
| 1. | Situatie..... | 3 |
| 1.1 | Inleiding | 3 |
| 1.2 | De kwestie | 3 |
| 1.3 | Probleemstelling | 4 |
| 1.4 | Doelstelling onderzoek | 4 |
| 1.5 | Hoofdvraag | 4 |
| 1.6 | Scope..... | 4 |
| 2. | Beeld/Patroon, probleemoriëntatie..... | 5 |
| 2.1 | Defensiebudgetten met bijbehorende percentage RVB vergoeding | 5 |
| 2.2 | Filosofie achter de percentagevergoeding zoals deze nu nog wordt gehanteerd tussen Defensie en het Rijksvastgoedbedrijf..... | 5 |
| 2.3 | Huidige ramingssystematiek 'VOCA' RVB-Defensie | 6 |
| 2.4 | RVB tarieven Defensie | 6 |
| 3. | Verbeelding, oplossingsalternatieven | 6 |
| 3.1 | Methode van Onderzoek | 6 |
| 3.2 | Onderzoeksvragen; wat viel op..... | 7 |
| 3.3 | Criteria versus Normgerelateerd en Bottom-up benadering | 9 |
| 3.4 | Reflectie op criteria om Normgerelateerd en Bottom-up benadering te vergelijken | 10 |
| 4. | Verandering, wijze van invoering..... | 10 |

VOORCALCULATIE PROJECTUREN

1. Situatie

1.1 Inleiding

De vergoeding vanuit Defensie voor de diensten van het Rijksvastgoedbedrijf (hierna genoemd RVB) is niet in verhouding tot de daadwerkelijk gemaakte kosten. De huidige vergoeding voor bouwprojecten is op basis van een percentage over de totaal omgezette bouwkosten. Deze methode van berekenen kent veel 'haken en ogen'. De methode is o.a. sterk afhankelijk van marktwerking waardoor de gewenste sturing voor beide partijen niet mogelijk is. Immers, bij een overspannen markt nemen de uitgaven van Defensie voor het honorarium toe, in het andere geval zullen de uitgaven laag zijn. Dit geeft te veel onzekerheid over het te betalen of te ontvangen honorarium in verhouding tot het te verzetten werk. Ook de verdeling in projectvolumen (verhouding aantal 'kleine' en 'grote' projecten) is een onzekere factor waardoor het maar de vraag is of de vergoeding op de grotere projecten de kleine projecten compenseert. Een niet wenselijke situatie. In de periode dat de vastgoeddienst Directie Vastgoed Defensie (DVD) onderdeel was van Defensie kon je nog spreken van een 'vestzak-broekzakoperatie', maar sinds 2015 maakt de vastgoeddienst deel uit van het Ministerie van Binnenlandse Zaken. Daarbij komt nog dat de uurtarieven bij het RVB aanzienlijk (38%) hoger liggen dan destijds bij Defensie.

Dit alles is de aanleiding geweest om de opzet van de tarieven en capaciteitsraming, in overleg met Defensie, te wijzigen. Er wordt afgestapt van de percentage vergoeding. Een werkgroep samengesteld uit RVB en Defensie functionarissen werkt aan een tarievenstructuur Defensie om te komen tot een verbetering van de verrekening van de apparaatkosten. Het ontwikkelen van een nieuw urenmodel/ sjabloon om de project capaciteitsraming te kunnen bepalen is hierbij één van de peilers.

1.2 De kwestie

Het honorarium, zoals het RVB dat ontvangt van Defensie, is de basis voor de hoeveelheid aan uren die je in eerste instantie inplant op een project. Het honorarium is echter doorgaans niet toereikend waardoor je bij de start van het project al een achterstand hebt bij het inplannen van capaciteit. Een onderwerp waar een projectmanager bij het RVB (Portefeuille Defensie) last van heeft. Bij grote afwijkingen moet dit, in overleg met de controller van het RVB, onderbouwd worden aangegeven in het Project Initiatie Document (PID).

Ook het huidige VOCA model (Voor Calculatie Apparaatkosten), waarmee je als projectmanager (hierna genoemd PM) de capaciteitsraming/ urenverdeling bepaalt, is niet ieders favoriet. Een weinig gebruiksvriendelijk model met vrijwel geen stuurmechanismes voor de PM.

Lopende het project worden de vooraf geplande uren getoetst met de daadwerkelijk geschreven uren en periodiek besproken met de projectmanager. Dit gebeurde ook al in de Defensieperiode. Echter, in de Defensieperiode verhoogde je naar gelang de uren. Nu als RVB, is een verzakelijking op z'n plaats en kun je nog als PM de uren verhogen tot k€5. Indien meer uren benodigd zijn moet een goedkeuringstraject worden gestart en uiteindelijk een verliesnota worden overlegd.

Het RVB en Defensie hebben gezamenlijk bepaald dat een verrekeningsystematiek op basis van een percentage over de projectkosten voor beide partijen niet meer wenselijk is. Het percentage was altijd een vaststaand feit; hier rekende je mee als PM'er. Met de nieuwe systematiek wordt dit anders. Voorafgaand aan de start van het project

moet de PM consensus hebben met Defensie over de capaciteitsraming en het hiermee beoogde honorarium van Defensie.

1.3 Probleemstelling

De projectmanager is verantwoordelijk voor de vertaling van het Programma van Eisen (PvE) in een Project Initiatie Document (PID). Het honorarium (vergoeding voor de apparaatkosten van het RVB) is hierbij één van de randvoorwaarden, zoals ook het taakstellend budget en de planning.

De vergoeding gebeurt nu op basis van een percentage over de bouwsom. Zowel het RVB als Defensie zijn het er over eens dat deze methode niet meer past bij de huidige samenwerking. Maar welke methode past en voldoet dan wel? Dit moet worden onderbouwd m.b.v. een nieuw 'vooralcalculatie urenmodel'. De vraag is echter, aan welke randvoorwaarden moet zo'n model voldoen zodat de uitkomst aan uren (capaciteitraming) en dus honorarium fair is en hiermee vertrouwen geeft bij zowel Defensie als het RVB.

1.4 Doelstelling onderzoek

Met mijn onderzoek wil ik nagaan welke randvoorwaarden en uitgangspunten de basis moeten zijn voor het ontwikkelen van het urenmodel. Vragen die je hierbij kunt stellen zijn: volgens welke methode ga je dan de uren plannen en welke stuurmechanismes pas je toe.

Ik zie dit nieuwe model vooral ook als een kans voor de PM. Hoe gaat dit model zorgen voor vertrouwen en daagt het de PM uit meer te gaan sturen op projecturen of anders gezegd: hoe zorgt het model voor een positieve prikkel bij de PM als het gaat om urenbeheersing.

Als een project wordt gerealiseerd met interne RVB capaciteit is het commitment met de vakdisciplines (lijnmanager) over de geplande uren en de hierbij benodigde capaciteit inmiddels een beladen onderwerp geworden. Het is niet een vanzelfsprekendheid dat de geplande capaciteit ook daadwerkelijk vanuit de disciplines wordt geleverd. Dit komt voor in de voorbereidingsfase maar ook in de uitvoeringsfase waar doorgaans onze eigen RVB opzichters op worden ingepland. Kan het model de PM hierin ondersteunen?

In vergelijking tot voorheen moet er nu in de PID-fase consensus zijn met Defensie over de capaciteitsraming; een belangrijke rol voor het urenmodel.

1.5 Hoofdvraag

Hoe bepalen we de hoeveelheid projecturen die past en gedragen wordt binnen het nieuwe samenwerkingsverband tussen Defensie en het Rijksvastgoedbedrijf.

1.6 Scope

Het nieuw te ontwikkelen urenmodel moet toepasbaar zijn voor vrijwel alle Defensie projecten. Dit zorgt voor uniformiteit maar kan hiermee gelijk ook een valkuil zijn voor de overzichtelijkheid van het model.

Nu nog wordt het model ontwikkeld voor het RVB - Portefeuille Defensie, maar mogelijk wordt later het model ook aan de Rijkskant gebruikt.

Defensie kent meerdere programmabudgetten waaruit projecten worden gefinancierd en waarin het urenmodel moet voorzien t.w.:

- Nieuwbouwbudget
- Planbaar onderhoudsbudget
- Bandbreedtebudget (jaarprogramma)

Een aantal diensten worden door Defensie gefinancierd via het Expertise- & Adviesgelden (E&A) programma. Hierbij moet worden gedacht aan advieswerk, verwerken van vastgoedinformatie en de bouwmaterialentest in het kader van beveiliging. Deze

werkzaamheden vallen buiten de scope van het model. De kosten worden verrekend op basis van nacalculatie.

Projecturen (apparaatskosten) waarin het urenmodel moet voorzien zijn:

- Uren projectmanager en projectleider
- Uren adviseurs
- Uren Inkoop en Contractmanagement (ICM)
- Uren Bouwkostendeskundigen
- Uren techniek: Bouwkunde, Werkuigbouwkunde, Elektrotechniek en Terreintechniek

Het urenmodel is toepasbaar voor interne RVB capaciteit en externe capaciteit.

2. Beeld/Patroon, probleemoriëntatie

2.1 Defensiebudgetten met bijbehorende percentage RVB vergoeding

Defensie kent meerdere budgetten waaruit de vastgoedprojecten worden gefinancierd met hieraan nu nog gekoppeld de percentage honorariumtarieven:

- Onderhoudsbudget
Honorarium: 14,3 %
- Programmabudget
Honorarium: 12,2 %
- Nieuwbouwbudget
Honorarium: Bij traditioneel (Bestek met tekeningen) 12,2%
Bij Design&Build vanaf definitief ontwerp (DO) 8,5%
Bij Design&Build vanaf project initiatie document (PID) 5,5%
- Expertise- & Adviesgelden (E&A)
Honorarium: Bijgehouden uren worden doorbelast aan Defensie

2.2 Filosofie achter de percentagevergoeding zoals deze nu nog wordt gehanteerd tussen Defensie en het Rijksvastgoedbedrijf

Er is een onderverdeling in 3 categorieën projecten t.w.:

1. Projecten met een projectvolumen tot M€ 2
2. Projecten met een projectvolumen tussen 2 en M€ 5
3. Projecten groter dan M€ 5

Gemiddeld zou de honorariumopbrengst moeten volstaan maar dit is sterk afhankelijk van de onderlinge verhoudingen. De werklast is namelijk niet evenredig met het projectvolume. Dit zie je vooral terug bij de projecten tot M€ 2.

Om een juist beeld van de onderlinge verschillen te krijgen zijn de huidige RVB tarieven afgezet tegen de projecturen per categorie t/m 2016.

| Gegevens uit de standaard VOCA afgezet tegen RVB uurtarieven 2018* | |
|--|------------|
| Traditioneel | Brutomarge |
| Projectvolumen tot M€2 | -79,5% |
| Projectvolumen tussen 2 en M€5 | -28,1% |
| Projecten groter dan M€5 | 28,6% |

*) Interne RVB tarieven
Nieuwbouwbudget
Aantal projecten: 94

In het tabel zie je dat de 'kleinere' projecten t/m M€5 verliesgevend zijn. Deze situatie was er ook al in de Defensie periode maar is door de huidige RVB tarieven alleen maar toegenomen.

2.3 Huidige ramingssystematiek 'VOCA' RVB-Defensie

Het huidige urenmodel: VOCA (Voorcalculatie uren) is een Excel model ontworpen door de voormalige Dienst Vastgoed Defensie (DVD) waarbij wordt uitgegaan van een gemiddelde uurloonvergoeding per functiecategorie met een onderverdeling in MBO en HBO medewerkers. Een zogenaamde 'spiegel' wordt gegenereerd op basis van de geraamde bouwkosten en het vergoedingspercentage. De 'spiegel' dient als uitgangspunt voor het bepalen van de benodigde capaciteit.

2.4 RVB tarieven Defensie

In onderstaande tabel is het onder 'RVB' genoemde tarief het kostendekkende tarief zoals die binnen het Rijksvastgoedbedrijf wordt toegepast. Het onder 'DVD' (Dienst Vastgoed Defensie) genoemde tarief is het nog huidige tarief dat met Defensie is overeengekomen.

| Rang/Schaal | | €/uur | |
|-------------|-------------------------|-------------|-----|
| | | Tarief 2017 | |
| | | DVD | RVB |
| 7 | Adjudant | 62 | 71 |
| 8 | Eerste luitenant, LTZ2 | 67 | 83 |
| 9 | Kapitein (jong), LTZ2OC | 75 | 92 |
| 10 | Kapitein (oud), LTZ2OC | 82 | 106 |
| 11 | Majoor, LTZ1 | 96 | 124 |
| 12 | Luitenant kolonel, KLTZ | 114 | 141 |
| 13,14,15 | Kolonel, KTZ | 138 | 152 |

De tabel laat de toename zien in de kosten van de tariefuren na de overgang van de Dienst Vastgoed Defensie (DVD) naar het Rijksvastgoedbedrijf (RVB). Daarbij is het zo dat veel functies lager waren ingeschaald in de Defensie periode. Ook dit leidt tot een toename van kosten.

3. Verbeelding, oplossingsalternatieven

3.1 Methode van Onderzoek

Informatie verkregen uit toegepast onderzoek:

- Kosten en Omvang van Projectorganisaties, AT Osborne, juni 2017
- Eindrapport Werkgroep tarieven Defensie, Rijksvastgoedbedrijf, maart 2018
- Eindrapport subwerkgroep Project Realisatie, Rijksvastgoedbedrijf, december 2017
- Dienstverleningsactiviteiten en tarieven Defensie, Rijksvastgoedbedrijf, januari 2018
- Routekaart tarieven RVB dienstverlening Defensie, Rijksvastgoedbedrijf, juni 2018

Informatie verkregen uit interviews.

De respondenten betroffen zowel Rijksvastgoed als Defensie functionarissen en functionarissen met kennis uit andere vastgoedsectoren.

In totaal 11 respondenten hebben deelgenomen aan het interview. Niet elke vraag was passend bij de functie van de respondent.

3.2 Onderzoeksvragen; wat viel op.

Er wordt afgestapt van een percentagevergoeding over de bouwkosten. De nieuwe manier van uren berekenen moet meer projectspecifiek worden met als bijkomend doel minder schommelingen in winst en verlies waarbij Defensie wel verwacht dat het RVB hierbij marktconform is.

Defensie kent een grote variatie in projecten. Hierin zijn te onderscheiden standaard projecten, zoals kantoor- en lesgebouwen dan wel specialistische projecten zoals schietbanen en munitieopslagplaatsen. Het onderscheid tussen standaard en specialistisch werk moet terug te zien zijn in de urenraming en vraagt zodoende om flexibiliteit in het urenmodel.

De projectmanager voelt zich nu nog weinig betrokken bij het huidige urenmodel waarmee op basis van de percentage vergoeding gewerkt wordt. Het nieuwe model moet dus niet alleen voorzien in een urenraming, maar ook gaan zorgen voor vertrouwen bij de PM. De vraag die gesteld moet worden is hoe gaat het nieuwe model, intern RVB, zorgen voor een positieve prikkel bij de PM als het gaat om urenbeheersing.

De respondenten geven vrijwel allemaal hierbij de voorkeur aan de zogenaamde 'Bottom Up methode'. Bij deze methode worden eerst de benodigde producten (werkpakketten) bepaald, zoals bestek met tekeningen waaraan vervolgens de benodigde uren worden gekoppeld.

Het dwingt tot het helder verwoorden van de werklast en hiermee nauwkeurigheid in het bepalen van de benodigde projecturen. Het gaat, volgens de respondenten, de PM ook helpen in mogelijke discussies met de opdrachtgever Defensie. Afwijkingen in uren zouden immers eenvoudig moeten zijn te verklaren.

Maar er worden door de (PM) respondenten nog belangrijkere voordelen in deze methode gezien:

De meeste projecten gaan nog steeds op de traditionele wijze, te weten bestek met tekeningen. Veelal worden deze producten gerealiseerd met interne capaciteit. Capaciteit die niet onder de verantwoordelijkheid valt van de PM maar onder de lijnmanager vanuit de vakdisciplines. Na de fusie van de vastgoeddienst Defensie naar het RVB heerst het gevoel dat de PM steeds minder (of zelfs helemaal niet) 'in control' is als het gaat om deze capaciteit. De 'Bottom Up methode' wordt dan ook als een mogelijkheid gezien om de lijnmanagers die de capaciteit moeten leveren vanuit de vakdisciplines meer bij de projecten te betrekken. De lijnmanager geeft immers in het model aan welke producten worden geleverd, inclusief benodigde uren en capaciteit.

"Per fase een opstelling maken van alle producten. Dus focussen op producten. Dit kun je weer opdelen in management en specialisten producten. Specialistische producten zijn dan de producten die je werk gaan maken. Zo heb je het financieel plan en uren. Je zit zo niet oeverloos te vergaderen maar alles is dan geënt op productrealisatie."

"Er wordt te weinig door de sectiehoofden gekeken naar kan ik het met mijn huidige capaciteit wel aan. Heb ik voldoende uren en capaciteit."

"Wat ik belangrijk vind is dat achter de informatie een deskundig oordeel zit. Ik heb geen verstand over hoelang iemand ergens mee bezig is. Wat mij altijd heeft tegengestaan vanuit de VOCA dat er te weinig realiteit in zit. Waarom zou jij vanuit een ivoren toren gaan zeggen dat hij wel 100 uur nodig heeft. Laat het hem zelf zeggen."

Er zijn verschillende benaderingen om tot een urenraming te komen zoals de Top-down, Bottom-up en Normgerelateerde manier. Om de urenraming projectspecifieker te maken kun je stuurmechanismen in het urenmodel inbouwen. Dit zijn keuzemogelijkheden in het model waarmee de uren, met een vooraf vastgestelde marge, verhoogd kunnen worden. De meest genoemde stuurmechanismen waarin het nieuwe model zou moeten voorzien zijn:

- Politiekgevoelig
- Complexiteit

- Doorlooptijden
- Nieuwbouw, Renovatie, Monument
- Beveiliging (security)
- Risico's

"Als sturingsmechanisme hadden wij bij Arcadis risicoreserveringen. Dit werkte erg goed. Een vragenlijst die genereert een bepaald risicoprofiel. Dus hoog, middel of laag en daar kwam een marge uit."

"Je hoeft niet zelf als RVB alle risico's te dragen."

"Discussie over uren bij de eerste de beste tegenvaller kost weer energie en is niet bevorderlijk voor de samenwerking. Dus ook Defensie is gebaat bij een marge."

"De aannemer werkt met een verdienmodel. Hij kijkt naar de gaatjes in het contract. Zoeken naar andere oplossingen, maar ook naar tegenstrijdigheden in het bestek. Wij hebben dat niet. Met de huidige percentage vergoeding: hoe harder we vechten hoe meer tijd het kost hoe minder inkomsten wij krijgen."

"De marktbenadering van ons lokt uit dat je kritische en creatieve opdrachtnemers krijgt. Dat kan je inplannen. Zet maar aan de voorkant neer."

Het onderwerp scopewijziging kwam in bijna alle interviews ter tafel; het geeft gedoe. Een lastig item: hoe zakelijk wil je als opdrachtnemer zijn? Waar ligt de grens.

Eén van de respondenten stelde voor hier een marge voor op te nemen aan de hand van een vooronderzoek of een marge op basis van ervaring met soortgelijke projecten. Vooraf rekening houden met een eventuele scopewijziging geeft minder discussie met de opdrachtgever tijdens de uitvoering. Het zorgt voor rubberen kaders.

"Wat ik heel belangrijk vind is wijzigingsbeheer. De scope bewaking. Dat is bij ons een te grote showstopper. Hou aan de voorkant rekening met een scopewijziging. Grote en kleine projecten hebben hier last van. Sommige projecten zijn één grote scopewijziging."

Een zogenaamde 'spiegel', een sjabloon waarmee een voorstel wordt gedaan in de hoeveelheid en verdeling in uren, zoals nu al gehanteerd in het huidige VOCA (Voorcalculatie uren) model wordt door de respondenten als nuttig ervaren en zou terug moeten komen in het nieuwe urenmodel. De 'spiegel' is niet alleen een hulpmiddel bij het bepalen van de hoeveelheid aan benodigde uren. Met de 'spiegel' voorzie je ook in een norm waaruit je verder kan ramen en de 'spiegel' is een weergave van de geëvalueerde gegevens uit de afgeronde projecten.

"Wat ik ook belangrijk vind in een model, dat je er een lerend effect in krijgt."

Geen standaardvergoeding meer maar maatwerk: een projectspecifieke capaciteits-/ urenraming. De urenraming als onderdeel van het Project initiatie Document (PID) wordt zowel ter goedkeuring aangeboden aan intern het RVB (projectenberaad) als aan Defensie. Defensie, eigenaar van haar vastgoed, heeft een eigen vastgoedafdeling die als opdrachtgever optreedt richting het RVB. Een professionele opdrachtgever. Omdat we niet meer voor de standaardvergoeding gaan moeten wij als RVB transparanter worden in onze urenopbouw naar Defensie. De vraag is alleen in welke mate.

Toen ik deze vraag stelde aan de RVB respondenten was al gauw de reactie: laat maar zien. Maar direct komt de vertwijfeling over wat dit mogelijk teweeg brengt. Welke discussies gaan dan ontstaan?

"Ga niet de discussie aan op uren want altijd de negatieve dingen worden er uitgehaald."

"Geef je informatie of iets ter discussie?"

"Je kunt aan de ene kant transparant zijn maar aan andere kant moet je voorkomen dat Defensie hierin hele andere keuzes maakt waardoor jij dus in de problemen gaat komen"

Ook vanuit de Defensie respondenten: laat alles maar zien. Maar al gauw ook hier vertwijfeling. Wat is alles en hoeveel projecten hebben we wel niet. Wat gaan we er mee doen en wat verwacht het RVB dan van ons.

"Alles wat jullie aanbieden moeten wij lezen en beoordelen en ook wij moeten zuinig zijn met capaciteit."

“Transparantie moet wel de voedingsbodem worden om te laten zien dat er meer uren nodig zijn door bv. regelgeving, begeleiding ingewikkelder is geworden.”

Uit de interviews kon je opmaken dat voor beide partijen maximale transparantie niet het doel dient. Het is van belang hier balans in te vinden. Gedacht wordt aan een norm ('spiegel') met een urenvoorstel. Deze norm moet worden afgestemd met Defensie. De PM hoeft nu alleen nog transparant te zijn in de afwijking hierop.

3.3 Criteria versus Normgerelateerd en Bottom-up benadering

Op verschillende manieren kunnen de benodigde projecturen worden bepaald en daarmee kan de capaciteitsraming worden gemaakt (AT Osborne, juni 2017):

1. Bottom-up
Projecturen bepalen op basis van uit te voeren werkzaamheden: werkpakketten.
2. Top-down
Een percentage van de bouwsom bepaalt de hoeveelheid projecturen. Het percentage is uitsluitend gerelateerd aan de totale bouwsom.
De huidige wijze van berekenen kun je scharen onder de Top-down manier.
3. Normgerelateerd
Op basis van standaard uren (norm) per projecttype/projectsoort voor een project worden de uren daarna projectspecifiek gemaakt. Het projectspecifiek maken komt tot stand op basis van indicatoren (stuurmechanismen) waaronder doorlooptijd, financiële omvang en complexiteit.

Een door het RVB geformeerde werkgroep is verantwoordelijk voor het ontwikkelen van het urenmodel. In de werkgroep wordt de benaderingsmanier Normgerelateerd als mogelijke optie gezien. De meeste respondenten spreken echter hun voorkeur uit naar de Bottom-up benadering.

In onderstaande tabel zijn de Normgerelateerd en Bottom Up benadering afgezet tegen de belangrijkste criteria.

| Methode van benadering projecturen/ Criteria | Normgerelateerd | Bottom Up |
|--|---|---|
| Laagdrempelig/ eenvoudig | In vergelijking tot de 'Bottom-up' benadering is deze methode eenvoudiger. | Werkpakketten met hier aan gekoppeld de uren kun je standaardiseren naar projectcategorieën. |
| Kwaliteitsborging | Met de zogenaamde 'spiegel'* kan worden gezorgd voor optimalisatie van het uren model. | Met de zogenaamde 'spiegel'* kan worden gezorgd voor optimalisatie van het uren model. Door de opzet van de methode (werkpakketten) is wel de vraag hoe gedetailleerd je hierin wilt zijn. De kwaliteitsborging is afhankelijk van de mate van geleverde input, vergt meer capaciteit van de organisatie. |
| Prikkel voor efficiëntie | Benadering op basis van ervaringcijfers uit soortgelijke projecten. Het maatwerk komt tot stand op basis van indicatoren/ stuurmechanismen. | Dwingt tot een heldere uiteenzetting van de benodigde werkpakketten/producten en levert prikkel om efficiënter te werken. |
| Betekenisvol voor de PM | De methode wordt door de PM vergeleken met het oude VOCA model en als niet betekenisvol gevonden. | De methode is op basis van een opsomming van producten en kan hiermee tevens de PM helpen met het sturen op projectvoortgang en projecturen. |
| Uniformiteit | Iedere projectcategorie heeft een eigen 'spiegel'. | Is voor alle projectcategorieën bruikbaar. Vooral in de nu nog verliesgevende projectencategorie tot M€2 kan met deze methode op een heldere wijze de urenbelasting worden onderbouwd. |

| | | |
|---------------|--|---|
| Transparantie | Het model houdt geen rekening met werkpakketten. Hierdoor minder transparantie in de onderbouwing. | Het werkpakket leent zich goed om zowel intern RVB als extern naar de opdrachtgever transparant te zijn in wat je als RVB moet doen en kan hiermee mogelijke discussies vergemakkelijken. |
|---------------|--|---|

*) De zogenaamde spiegel is een norm voorstel (sjabloon) aan uren, waar je je als gebruiker van het urenmodel aan kunt spiegelen bij het invullen van het model. De spiegel wordt periodiek op basis van ervaringcijfers geëvalueerd en zo nodig bijgesteld.

3.4 Reflectie op criteria om Normgerelateerd en Bottom-up benadering te vergelijken

Het is niet zo verwonderlijk dat de RVB projectmanager (PM portefeuille Defensie) de voorkeur geeft aan een Bottom-up benadering. De PM kijkt verder dan de urenraming. Een urenmodel op basis van geplande werkzaamheden (werkpakketten) kan de PM helpen. Bijvoorbeeld nu nog vergelijkt de PM de geschreven uren van de projectleden met de geplande uren en is het een inschatting in hoeverre dit nog past. Bij een urenrekening op basis van werkpakketten vergelijk je de uren met de stand van afgeronde werkzaamheden. Uren gekoppeld aan werkpakketten vergemakkelijkt de transparantie. De PM weet wat hij vanuit de vakdisciplines aan producten krijgt waarmee de wederzijdse verwachtingen helder zijn. Dit geldt ook voor de afstemming met de opdrachtgever Defensie. Op een eenvoudige manier kun je zien waar (in welk werkpakket) het project afwijkt van de norm.

Maar voor de normgerelateerde benadering valt ook veel te zeggen.

De gerealiseerde projecten uit de afgelopen jaren hebben een grote hoeveelheid aan ervaringcijfers opgeleverd. Belangrijke gegevens die een goed beeld geven over de benodigde projecturen. Deze cijfers lenen zich uitstekend in combinatie met de Normgerelateerde benadering. De ervaringcijfers kunnen worden verwerkt in de 'spiegel' in relatie tot projecttype/projectsoort (magazijnen, kantoren, etc.).

De benodigde projecturen voor de RVB opzichters in de uitvoeringsfase is lastig te bepalen. De praktijkervaring is dat deze fase erg dynamisch is als het gaat om urenbesteding. Discussies met de aannemer over de uitgangspunten/productkeuzen in het bestek en onvoorziene asbestlocaties zijn zomaar een paar voorbeelden die doorgaans veel capaciteit vragen van de opzichter. Het bepalen van de voorcalculatie-uren op basis van ervaringcijfers is dan de betere keuze.

De kwaliteit bij de Bottom-up benadering is sterk afhankelijk van de input die geleverd wordt door de vakdisciplines. De benadering vergt meer tijd en capaciteit. Hier moet de organisatie zich wel bewust van zijn. De kwaliteit van een urenraming op basis van de Normgerelateerde methode is hier veel minder afhankelijk van.

Alles overwegend zou een combinatie tussen Bottom-up en Normgerelateerd de voorkeur krijgen; een model gebaseerd op de werkpakketten met de 'spiegels' en stuurmechanismen (risico's, complexiteit, etc.) volgens de Normgerelateerde benadering.

4. Verandering, wijze van invoering

In de werkgroep Tarieven is bepaald dat de dienstverlening van het RVB aan Defensie opnieuw wordt ingericht. Een subwerkgroep 'Project Realisatie' is hiervoor geformeerd met het doel een urenmodel te ontwikkelen waarmee de project capaciteitsraming kan worden bepaald en hiermee de hoogte van het projecthonorarium die het RVB ontvangt van Defensie. De werkgroep bestaat uit Defensie en RVB functionarissen. Op 1 januari 2019 moet dit model voor de RVB portefeuille Defensie gereed zijn.

Naar aanleiding van mijn onderzoek maak ik deel uit van deze subwerkgroep. Periodiek is er overleg, waarin ik mijn bevindingen bediscussieer met de groepsleden.

Voor de werkgroep zijn de ervaringcijfers uit de afgeronde projecten bepalend. De voorkeur gaat uit naar een Normgerelateerde benadering. Een benadering op basis van de 'spiegel' (norm) die gekoppeld wordt aan het projecttype/ de projectsoort t.w.:

GEBOUW: G1. Kantoor, Legering, Les, Sport/Recreatie (gebouw)
G2. Restaurant, Keuken, Werkplaats, Installatiegebouw
G3. Magazijn, Stalling, Bunkers, Hangaars

TERREINEN: T1. Haven en Steigers
T2. Oefen- en schietterreinen
T3. Start en Rolbanen (S&R)
T4. Buitenruimte: civiele infra, stedelijke inrichting, sport- en trainingsfaciliteiten (buiten), natuur

De urenresultaten kunnen in het model projectspecifiek worden gemaakt met o.a. de stuurmechanismen: Politiekgevoelig, Complexiteit, Doorlooptijden, Nationaal/Internationaal. Met de opgedane informatie van de respondenten heb ik geadviseerd dit nogmaals ter overweging te nemen en aangegeven welke voordelen werkpakketten met zich meebrengen voor de PM. Dit heeft geleid tot ander inzichten.

Besloten is dat aanvullend op de Normgerelateerde benadering werkpakketten bepaald gaan worden behorende bij de 'spiegels' (norm) in het urenmodel. Dit wordt vastgelegd in een gezamenlijk document met Defensie.

Een oplossing die mijns inziens prima past bij de resultaten uit dit onderzoek.