



Jan Hendrik Dronkers

Tekst: Armand Landman  
Ingrid Koenen  
Beeld: Guido Benschop

# “Wij zijn koplopers”

**Het ministerie van Ruimte is er niet gekomen, maar voor de topmannen van Rijkswaterstaat, Rijksgebouwendienst en ProRail maakt dat ook niet uit. “We weten elkaar nu al te vinden en stemmen zoveel mogelijk af om duidelijkheid te geven aan de markt.” De komst van de nieuwe regering geeft wel een extra boost voor het aantal geïntegreerde contracten.**

“Sla het regeerakkoord er maar op na”, reageren Jan Hendrik Dronkers (RWS) en Peter Jägers (RGD) op de vraag of de pps-opdrachtenstroom meer constant zal worden. Samen met Patrick Buck (ProRail) voeren de grote rijksopdrachtgevers een rondtafelgesprek aan de vooravond van de presentatie van de Cobouw 50. De mannen beslissen samen over een kleine 10 miljard euro bouwomzet per jaar.

Ze realiseren zich terdege dat ze een voortrekkersrol vervullen en op de voet worden gevolgd door andere opdrachtgevers bij zowel successen als blunders. Onafhankelijk van elkaar bleken zowel Rijkswaterstaat als Rijksgebouwendienst zichzelf tot doel te hebben gesteld om uiterlijk in 2012 toonaangevend opdrachtgever te zijn. “Laten we er geen doekjes om winden. We zijn koplopers, zowel in omvang als ervaring”, stelt Dronkers, die als directeur generaal van Rijkswaterstaat leiding geeft aan ruim 9000 mensen en dit jaar ruim 5 miljard euro aan opdrachten wegzet.

Op de vraag of zij zichzelf een cijfer willen geven, blijft het in eerste instantie stil. “Laat dat oordeel maar aan anderen over. Je geeft jezelf toch geen rapportcijfer”, protesteert Jägers. Buck staat op hetzelfde standpunt, maar wijst er wel op dat ProRail streeft naar een acht van de reiziger. Maar gebruikers ervaren de spoorbeheerder natuurlijk anders dan spooraanemers. Dronkers ziet een cijfer ook niet zitten, maar geeft wel toe nieuwsgierig te zijn naar de uitkomst van een onderzoek dat Rijkswaterstaat heeft laten doen onder bouwers.

## Ieder-voor-zich-cultuurtje

Ze willen zichzelf niet op de borst kloppen, maar een streefcijfer zeven beschouwen de heren toch wel als het minimum voor een professioneel opdrachtgever. Met het Opdrachtgeversforum, Kennis in het Groot (KING) en de Rijksprojectacademie vinden de diensten

elkaar om kennis en ervaring te delen en beleid af te stemmen. Zowel projectmanagers als de topmensen wisselen op regelmatige basis hun ideeën uit. Instituten die allemaal stammen van na de bouwfraude-affaire en nog maar beperkt toegankelijk zijn voor inschrijvende partijen. “We komen natuurlijk van ver, maar de slag naar een meer zakelijke en professionele samenwerking is wel gemaakt. Ik heb me door Bert Keijts (voormalig topman Rijkswaterstaat, red.) laten vertellen dat ambtenaren van Rijksgebouwendienst en Rijkswaterstaat vroeger absoluut niet met elkaar spraken. Nog verder terug was dat ook het geval tussen ProRail en Rijkswaterstaat”, weet Jägers zich te herinneren. “Die tijd is allang voorbij. Net zoals de boterham van de aannemer niet meer zit in de gevechten over meerwerk.”

Bij zijn aantreden moest hij wel even wennen aan het ‘ieder-voor-zich-cultuurtje’ in de bouw, maar hij kijkt met genoegen naar de stappen die zijn gemaakt. Daarbij is veel te danken aan de ommezwaai van de opdrachtgevers om niet meer uitsluitend te gunnen op de laagste prijs.

Het Rijk laat bij ruim 40 procent van de opdrachten meerdere criteria meewegen en zonder uitzondering zetten de heren zich in voor een verdere stijging van het percentage voor emvi (economisch meest voordelige inschrijving). Rijkswaterstaat streeft op termijn naar 90 procent van alle opdrachten en dat streefgetal leeft breder.

## Innoveren

De opdrachtgevers gunnen de aannemers best een redelijk percentage aan winst. “Opdrachtgevers schrikken echt niet als je eerlijk zegt dat je een paar centen aan een project wilt overhouden”, betoogde BAM-voorman Nico de Vries onlangs nog in dagblad Cobouw. De drie rijksopdrachtgevers laten zich niet uit over de vraag wat redelijk is, maar benadrukken dat winst noodzakelijk is om te innoveren.

Ook verwachten ze alle drie dat de tenderkosten nog verder omlaag kunnen, vooral door sneller te trechteren. De Rijksgebouwendienst vindt dat al veel is gewonnen met de invoering van de standaardcontracten, maar heeft van Rijkswaterstaat geleerd dat eerder selecteren in een procedure kan zonder de concurrentie uit te schakelen. Die ervaring heeft ook ProRail bij de aanbesteding van de alliantiecontracten. In plaats van de gebruikelijke acht maanden is nu na drie maanden al gegund.

Buck heeft als projectmanager bij de uitvoering van de Betuweroute ook alle facetten van de claimcultuur, prijsvechten en duiken meegeemaakt. “We drinken altijd op het verkeerde moment champagne”,

is zijn stelling. Met in gedachten dat de kosten van een project pas duidelijk zijn na oplevering en niet bij het ondertekenen van het contract.

Ook hij heeft de bouw de laatste jaren zien veranderen en vertelt aangenaam verrast te zijn door het grote succes van ProRail's CO<sub>2</sub>-ladder, die aannemers een inschrijffoordeel geeft als zij duurzaam werken. Inmiddels hebben meer dan zestig bedrijven de ladder beklommen en zijn zowel Rijkswaterstaat als Rijksgebouwendienst van plan de ladder over te nemen. Een afspraak in het Opdrachtgeversforum. "Er zijn natuurlijk mensen binnen onze dienst die mitsen en maren aandragen, maar we gaan het volgend jaar gewoon doen", onthult Jägers. Dronkers sluit zich daarbij aan.

Een andere opvallende afspraak is dat de opdrachtgevers verwachten nog voor het eind van dit jaar een begin te maken met het invoeren van 'past performance'. Al jaren wordt gepraat over het meewegen van prestaties uit het verleden bij nieuwe inschrijvingen. ProRail belooft goed werk van aannemers al enige tijd, maar juridische hobbels weerhielden de andere twee, die zich overigens wel helemaal scharen achter de gedachte dat goed presterende aannemers een streepje voor verdienen. "Daar hakken we snel een paar knopen over door. Want het is best verstrekkend om bepaalde aannemers voor te trekken of juist achter te stellen", stelt Dronkers.

#### Contracten

Met het uniformeren van de contracten is de laatste jaren al een grote slag gemaakt. Zowel voor d&c als dbfm-contracten zijn er rijksstandaarden die breed worden toegepast. Desondanks zijn er nog regelmatig uitzonderingen op de regels. Zo is ProRail niet overtuigd van de meerwaarde van dbfm-contracten en kiest steeds vaker voor

### Favoriet bouw materiaal

Een van de vragen op de van te voren ingeleverde vragenlijst luidde: "Wat is uw favoriete bouw materiaal?" Het blijkt een moeilijk te beantwoorden vraag. Jägers en Buck gaan uiteindelijk voor glas. Jägers heeft een zwak voor glazen gevels, liefst in combinatie met andere functies als energieopwekking. Buck is vooral gecharmeerd van de glazen overkappingen in grote stationshallen. Maar Dronkers durft niet zo goed te kiezen. Meest voor de hand voor de wegenbeheerder liggen asfalt en beton. Maar een favoriet? Hij heeft door zijn opleiding met onder andere materiaalkunde weliswaar een zwak voor bouwstoffen: "Maar zoiets ligt gevoelig. Kies ik voor asfalt, gaan de betonjongens klagen en als ik een voorkeur voor meer beton uitspreek, komt er commentaar uit de andere hoek."

### Peter Jägers

Directeur generaal Rijksgebouwendienst (2004)

#### "Machtige opdrachtgevers neigen naar monopolistische trekjes"

Peter Jägers (1952) maakte carrière binnen het ministerie van Justitie en was jaren directeur Gevangeniswezen. Toen hij zes jaar geleden overstapte naar de Rijksgebouwendienst had de econoom nog weinig met aanbesteden te maken gehad. Hij is voorzitter van het Opdrachtgeversforum dat zich sterk maakt voor professioneel opdrachtgeverschap.

de alliantie. "Meest recent hebben we twee contracten van OV-Saal in een alliantie aanbesteed en gegund. Daarbij gaan we samen met de markt een ontwerp maken en delen we de risico's. Dat is net zo goed een vorm van publiek-private samenwerking. Het gaat erom dat we niet meer gunnen op de laagste prijs en bouwers de kans geven om mee te denken en zich te onderscheiden op kwaliteit", beargumenteert Buck. Een stelling die op bijval kan rekenen van beide anderen. Overigens onderzoekt ProRail, op aandringen van de minister, bij de uitbreiding van de spoorcapaciteit tussen Schiphol en Lelystad de mogelijke meerwaarde van een dbfm-contract.

De Rijksgebouwendienst is al helemaal om als het gaat om de geïntegreerde contracten. "We hebben sinds dit jaar zelfs het beleid: geïntegreerd, tenzij." De constructie bevalt goed bij het opknappen van diverse ministeries en andere rijksgebouwen. Jägers: "Voor grote ingewikkelde contracten ligt pps voor de hand, maar we hebben nog 28 contractvormen. Daarin proberen we nog meer te stroomlijnen. Voor kleinere klussen denken we vaker in de richting van design & build, eventueel aangevuld met onderhoud. En onderhoud gieten we vaker in prestatiecontracten."

Dronkers vermoedt dat binnen Rijkswaterstaat het hele pallet aan bestaande contractvormen circuleert. Voor grote contracten is dbfm wel de norm geworden, getuige de recente gunning van de A15 Maasvlakte-Vaanplein en A12 Veenendaal. Ook bij de verbreding van de wegen rond Schiphol, Amsterdam en Almere staan minimaal twee dbfm-contracten op de rol. "Daarnaast hebben we ook d&c en meerjarige prestatiecontracten voor onderhoud. En de alliantie bij A2 Hooggelegen is ons ook goed bevallen. Contracten zijn geen dogma. Zoek bij het project de beste contractvorm. Maar er is geen weg terug, we zetten deze trend wel door", waarschuwt Dronkers. De drie verwachten allemaal een stijging van het aantal pps-projecten. Daarbij gaat het om dbfm(o) bij Rijkswaterstaat, Rijksgebouwendienst en allianties bij ProRail. Als de politiek meer pps-projecten wil, dan



Peter Jägers



Patrick Buck

## Patrick Buck

Directeur grote projecten ProRail (2007)

**"We drinken nog altijd op het verkeerde moment Champagne"**

Patrick Buck (1952) studeerde aan de TU Delft en trad na zeventien jaar bij Grontmij in dienst bij ProRail, toen nog onderdeel van de Nederlandse Spoorwegen. Hij werkte vijftien jaar aan de Betuweroute, waarvan de laatste tien jaar als projectdirecteur. In 2007 kreeg hij daarvoor een lintje. Aansluitend trad de ingenieur toe als directeur projecten in de vijfhoekige directie van ProRail.

gaan de topmannen daarvoor zorgen. Zo hoort dat bij ambtenaren, al bestrijdt Buck dat hij ambtenaar is. Formeel is hij dat ook niet, ondanks het feit dat ProRail 100 procent in handen van het Rijk is. De drie topmannen hebben geen overdreven verwachtingen van een drastische inkrimping van het aantal ministeries. "Met het toevoegen van de R van Ruimte aan het MIT (Meerjarenplan Infrastructuur en Transport) is al een grote slag gemaakt door ook de omgeving te betrekken bij het plannen van nieuwe infrastructuur. Het samenvoegen van ministeries zal geen trendbreuk veroorzaken, want we doen toch al veel samen."

### Supersnelweg

Jägers wil zich als hoge ambtenaar eigenlijk verre houden van uitspraken over de politiek, maar verwacht geen koerswijzigingen op het gebied van samenwerking nu de Rijksgebouwendienst onder Binnenlandse Zaken gaat vallen: "Elkaar weten te vinden, heeft niets te maken met het ministerie waar je onder valt."

Minder gerust zijn de heren over de gevolgen van drastische bezuinigingsmaatregelen van het nieuwe kabinet en het terugdringen van het ambtenarenapparaat. Niemand verwacht de dans te ontspringen. "Als er bezuinigd moet worden zal het spoor niet worden ontzien", stelt Buck. Hij verwacht een periode van grote projecten, als hsl en de Betuweroute, met de Hanzelijn af te sluiten: "De focus verschuift naar de stations en het optimaal benutten van het spoor. We opereren in de binnensteden bij diverse stations als Amsterdam, Rotterdam en Den Haag op chirurgisch niveau en die trend gaat doorzetten."

Dronkers verwacht met minder mensen ongeveer dezelfde hoeveelheid werk te moeten uitvoeren. De nieuwe regering maakt ondanks de bezuinigingen van 18 miljard euro, wel een half miljard euro extra vrij voor extra wegen en spoorwegen. Daarnaast zal het fenomeen 'supersnelweg' zijn intrede doen, ook al weet nog niemand wat dat precies is.

Rijkswaterstaat zal meer dan ooit de regie voeren en het werk zoveel mogelijk aan de markt overlaten. "Dat gaat niet vanzelf en vereist ook van de markt dat ze daarop inspelen." Tegelijk

## Jan Hendrik Dronkers

Directeur generaal Rijkswaterstaat (2010)

**"We moeten niet bang zijn slechteriken te benoemen"**

Jan Hendrik Dronkers (1956) is na de HTS en een studie rechten al snel in dienst getreden bij het ministerie van Verkeer en Waterstaat. Na te zijn opgeklommen tot HID Noord-Holland, was hij sinds 2006 plaatsvervangend directeur generaal mobiliteit met onder andere beproevingen in zijn portefeuille. In februari is de jurist begonnen als topman van Rijkswaterstaat.

stelt de dienst hoge eisen op het gebied van kwaliteitsborging, veiligheid en doorstroming. De grote bouwers kennen inmiddels het klappen van de zweep en willen niet anders meer, maar een ander deel van de markt mijdt om die reden het inschrijven bij overheidsopdrachten. Ook bij andere opdrachtgevers heerst nog veel weerstand tegen geïntegreerde contractvormen.

De opdrachtgevers weigeren te spreken van een tweedeling onder opdrachtgevers en opdrachtnemers en vertrouwen op hun voortrekkersrol om te laten zien welke koers moet worden doorgezet. Onbekend, maakt onbemind. "Daarbij moeten we met z'n allen waken om niet terug te schieten in de oude vertrouwde reflexen en rollen als iets een keer tegenzit", waarschuwt Jägers nog wel.

De Rijksgebouwendienst werkt al volop aan de schuifpuzzel om ministeries samen te voegen. Een richting die ruim drie jaar terug is ingeslagen en hier en daar al zichtbaar wordt. De ministeries van Economische Zaken en Landbouw komen in één gebouw en BAM/Ballast Nedam/Homij werkt volop aan het gebouw waar zowel Justitie als Binnenlandse Zaken worden gevestigd. Sociale Zaken trekt in bij het kantoor van VWS en mevrouw Schultz van Infrastructuur en Milieu komt in het oude pand van VROM. "Die vierkante meters krijgen een andere dimensie en gaan we anders invullen. We gaan veel meer inzetten op benutten en krijgen nog maar sporadisch te maken met grote uitbreidingslocaties", voorspelt Jägers. Duurzaamheid en het 'Nieuwe werken' zullen daarbij centraal staan met grote gevolgen voor de bouwpraktijk. Die trends herkennen ook Dronkers en Buck. ☐

### Kerngegevens 2009

	RWS	RGD	ProRail
<b>Omzet (miljard):</b>	5,2	1,5	2,5
<b>Fte's:</b>	9288	1005	3489
<b>Contractvorm grote projecten:</b>	dbfm	dbfmo	alliantie en d&c
<b>Contractvorm onderhoud:</b>	prestatiecontract	prestatiecontract	prestatiecontract

Bron: jaarverslagen 2009