

Giedie Heijmans, directievoorzitter Heijmans Infra Techniek, in reactie op het interview met Jan Erven, waarnemend directeur Dienst Vastgoed Defensie.

“Goede risicoallocatie van groot belang”

Een belangrijke leerschool. Zo kijkt Giedie Heijmans terug op de opdracht van de Dienst Vastgoed Defensie om een NAVO-pijplijn te vervangen tussen Pernis en Schoten. “Werken met UAV-GC-contracten is voor beide partijen nieuw. Goede risicoallocatie is hierin van groot belang.”

— DOOR KARL BIJSTERVELD

Wat is je eerste reactie op het interview met de Dienst Vastgoed Defensie?

“Ik ben het met de DVD eens dat gelijkwaardigheid cruciaal is voor goed opdrachtgeverschap. Zelf zijn we naast opdrachtnemer ook opdrachtgever. Ik zie onze opdrachtnemers niet als onderaannemers, dat suggereert immers een hiërarchische verhouding. Ik spreek liever over strategische partners, over partijen die toegevoegde waarde voor een project hebben.”

Was er volgens jou in het NAVO-project – de vervanging van een pijplijn voor brandstof tussen Pernis en Schoten dat de DVD als voorbeeld aanhaalde – ook sprake van strategisch partnership?

“Daar werd naar gestreefd maar het is niet goed gelukt. Belangrijke oorzaak is dat er is aanbesteed volgens een innovatief UAV-GC-contract waarin ontwerp en uitvoering zijn geïntegreerd. Voor zowel de DVD als Heijmans een nieuwe manier van werken. De DVD was gewend om met traditionele contracten aan te besteden, waarin de opdrachtnemer pas werd ingeschakeld nadat ze zelf de oplossingen voor uitvoeringsproblemen had bedacht.”

En wat was de consequentie van het werken met een UAV-GC-contract voor het project?

“De risico’s zijn niet altijd goed gealloceerd. Zo was Heijmans verantwoordelijk voor de afkoop van schade van de landeigenaren,



die hoge bedragen claimden. De DVD was zich niet zo goed bewust van dit risico. Het is echter van groot belang deze risico’s te inventariseren en te benoemen. En ze vervolgens goed te alloceren. Heijmans kon dit specifieke risico niet sturen of managen,

de DVD was daar beter toe in staat.

In de bouwsector is het trouwens gebruikelijk de risico’s neer te leggen bij die partij die ze het beste kan beheersen. Maar ik vind dat je de risico’s moet neerleggen bij de partij die ze het beste kan beïnvloeden.”

Meer verrassingen

Leidde het contract tot meer verrassingen?

“De noodzakelijke aanpassingen van het pompstation in Pernis bleken er in de praktijk dusdanig veel te zijn dat het beter was een nieuw pompstation te bouwen. Dat betekende voor ons wel een extra investering van enkele miljoenen euro’s, waar we niet op hadden gerekend.

De DVD stelde verder in het interview dat er 300 meter pijpleiding in het ontwerp ontbrak, maar dat konden wij in de voorfase van het project niet voorzien. De specificaties waren niet helder.”

Wat viel je verder op?

“Dat in het contract juridisch zo veel mogelijk is dichtgetimmerd, en er niet werd gehandeld in de geest van het contract maar naar de letter. Begrijpelijk omdat opdrachtgevers steeds minder technische kennis in huis hebben en toch grip willen houden op een project, en bovendien omdat ze er door Europese aanbestedingsregels toe worden gedwongen.”

De DVD spreekt van een gebrekkige coördinatie omdat jullie een Nederlands en Belgisch ontwerp bureau op het project hebben gezet, die onvoldoende met elkaar communiceerden. Terecht?

Terecht?

“Ja. De werkcultuur tussen deze twee landen loopt uiteen. In Nederland verlopen contacten zakelijker en gestructureerder. In België wordt in een meer informelere sfeer gewerkt. Dat bemoeilijkt een efficiënte coördinatie.”

Tegelijkertijd in twee landen aan één project werken lijkt me sowieso complex.

“In België was de onbekendheid met UAV-GC-contracten nog wat groter dan bij ons. Het was echt een kwestie van learning by doing. Kennis hebben we gaandeweg het project opgebouwd, met Nederland als uitvalsbasis.

Belangrijk verschil tussen België en Nederland is bijvoorbeeld dat er bij onze zuiderburen gewerkt wordt met een Koninklijk Besluit. Als zo’n besluit nog niet is genomen heb je nog geen idee welke kant een project opgaat. Politieke invloeden kunnen een project naar rechts of links sturen. Lokale overheden kunnen de realisatie van een project langdurig frustreren. In Nederland kan de omgeving nooit zo’n grote invloed uitoefenen op de realisatie van een project.

Een in België eenmaal genomen Koninklijk Besluit kan ook nog eens allerlei voorwaarden bevatten. Zo heeft de gemeente Kalmthout allerlei compenserende maatregelen bedongen voor het vervangen van de pijplijn.”

Leerschool

Hoe kijk je nu al met al terug op dit project?

“Het was een moeizaam traject vanwege de onbekendheid met UAV-GC-contracten. Des te opmerkelijker is het dat we er in zijn geslaagd het project binnen de geplande tijd te realiseren. Overall zie ik dit project vooral als een leerschool. Dit type contracten heeft namelijk wel de toekomst.”



Wat zou je anders doen de volgende keer?

“In een eerder stadium de discussie aangaan over risicomangement. Risicoallocatie was in dit project echt het grootste pijnpunt. Vanuit onze eigen organisatie vraagt dat ook om professionals die hier raad mee weten en mee kunnen denken met de klant. Met alleen technische kennis kom je er niet meer.

We willen in volgende projecten, naast technici, dan ook meer procesmanagers en bedrijfskundigen inschakelen.”



Het OPDRACHTGEVERS FORUM in de bouw

Het Opdrachtgeversforum is een actieve kring van (semi-) publieke opdrachtgevers in de bouw en infrastructuur die vernieuwing en verdere professionalisering van (semi-) publieke opdrachtgeverschap nastreven.