

Jan Erven, waarnemend directeur Dienst Vastgoed Defensie over goed opdrachtgeverschap

“Gelijkwaardigheid is cruciaal”

Gelijkwaardigheid tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Het is voor Jan Erven, waarnemend directeur Dienst Vastgoed Defensie, veruit de belangrijkste voorwaarde voor goed opdrachtgeverschap. “Alleen zo ontstaat innovatie.” Een gesprek met Erven en zijn collega Erik van 't Hof, adviseur Ingenieursdiensten bij de Dienst Vastgoed Defensie.

Gelijkwaardigheid betekent volgens Erven dat opdrachtgevers en opdrachtnemers bereid moeten zijn kritisch naar zichzelf te kijken. En dat ze in een open sfeer elkaar constructief kunnen bekritisieren.

“We moeten gelijkwaardigheid niet verwarren met zalvende of kleffe toestanden,” legt Erven uit. “Bij professioneel opdrachtgeverschap gaat het om een zakelijke gelijkwaardigheid. Waarbij opdrachtgever en opdrachtnemer vasthouden aan hun rol.” Hij vervolgt: “Beiden houden hun eigen verantwoordelijkheid en bevoegdheden. Ze werken samen op basis van gemaakte afspraken.” Innovatie kan pas ontstaan als er van die zakelijke gelijkwaardigheid sprake is, denkt Erven.

“Het geeft opdrachtnemers de ruimte en het vertrouwen om met creatieve oplossingen te komen.”

Ouder en kind

Erven staat sinds ruim een half jaar aan het roer van de Dienst Vastgoed Defensie (DVD), een onderdeel van het ministerie van Defensie, en een van de grotere gebouw- en terreinbeheerders in Nederland. Goed opdrachtgeverschap is een thema dat Erven veel bezighoudt. Hoe moeilijk het is om een gelijkwaardige relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer te realiseren, illustreert hij aan de hand van de relatie tussen ouders en hun kinderen. “Veel ouders geven hun kinderen het vertrouwen om alles met ze te delen. Maar als die kinderen dan iets ‘opbiechten’, vinden ouders het lastig om



niet meteen in een hiërarchische, corrigerende reflex te schieten. Gevolg is dat het vertrouwen beschadigd raakt, waardoor de kinderen het wel laten de volgende keer weer iets op te biechten.”

Die reflex is menselijk, stelt Erven. En doet zich evengoed voor tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. “Maar ondertussen frustreert het wel de onderlinge relatie en vaak ook de voortgang van een project.”

Opdrachtgever én opdrachtgever

Erven benadrukt dat (semi)publieke instellingen niet alleen opdrachtgevers, maar vaak tegelijkertijd óók opdrachtnemers zijn. Daar krijgen bouwbedrijven en ontwikkelaars niets van mee. Erven: “De DVD genereert zelf geen behoefte aan nieuw vastgoed. Die behoefte komt van andere onderdelen binnen het ministerie, en is veelal politiek gemotiveerd. Denk aan de uitbreiding van een kazerne of de bouw van een defensiekantoor.” De DVD moet hoe dan ook in zowel de rol van opdrachtgever als die van opdrachtnemer kunnen kruipen. En in beide rollen verantwoording kunnen afleggen. “Ingewikkeld, maar ook een mooie uitdaging.”

Grensoverschrijdend

DVD is ook opdrachtgever en opdrachtnemer voor grensoverschrijdende projecten. Zo gaf de NAVO haar de opdracht een 82 kilometer lange pijpleiding te vervangen tussen de Rotterdamse haven (Pernis) en Schoten bij Antwerpen. Door de pijpleiding wordt brandstof vervoerd, bedoeld voor NAVO-materieel. “De hoofdfunctie van de pijpleiding blijft militair maar in vreedstijd wordt de leiding ook gebruikt om luchthavens te bevoorraden met kerosine,” legt Erik van ’t Hof uit. Hij is momenteel adviseur Ingenieursdiensten bij het Commando Diensten Centra van het ministerie van Defensie, maar tot voor kort vanuit de DVD projectleider van dit project. Van ’t Hof: “De borging van de kwaliteit en de veiligheid was voor dit project van groot belang. De pijpleiding moet aan de hoogste eisen voldoen omdat er immers brandstof doorstroomt. En de leiding bovendien dwars door de Kalmthoutse Heide loopt, een beschermd Natura 2000-gebied.”

Risicomanagement

De DVD zette het project, mede namens het Belgische ministerie van Landsverdediging, als Design & Construct-aanbesteding in de markt. Op basis van de UAV-GC en de programma’s van eisen van Nederland en België is een vraagspecificatie opgesteld waarin een haalbaar tracé voor de aanleg van de nieuwe pijpleiding was opgenomen. De detailengineering voor een nieuw pompstation in Pernis en de 80 kilometer lange pijpleiding was onderdeel van de opdracht. Het consortium Heijmans Technische Infra / PPS Pipeline Systems won vervolgens de aanbesteding.

Van ’t Hof: “Om de kwaliteit en veiligheid te borgen vonden we een integrale aanpak belangrijk. Heijmans / PPS Pipeline Systems was in dit project namelijk zelf weer opdrachtgever voor onderaannemers en ontwerpers. Versnippering wilden we voorkomen.”

Van ’t Hof gaat verder: “Direct na gunning had het bedrijf een goed plan om de integraliteit te borgen. Tijdens de ontwerpfase echter is de projectmanager van Heijmans gewisseld. Bij de toetsing van het ontwerp bleek het ontwerp niet volledig en was de gevraagde integraliteit niet te herkennen. De nieuwe projectmanager had het oorspronkelijke plan niet doorgetrokken. Duidelijk was dat het op het brandstofdepot in Pernis 300 meter pijpleiding in het ontwerp ontbrak.”

Erven vult aan: “Heijmans had op de pijpleiding en het brandstofdepot verschillende ontwerp bureaus gezet, die onderling onvoldoende met elkaar communiceerden. De coördinatie was gebrekkig.” Extra complicatie was dat op het tracé twee verschillende wet- en regelgevingen van toepassing zijn. Zo is in België als keuringsinstantie een ‘Notified Body’ (NoBo) voorgeschreven maar in Nederland is dat niet verplicht. Uiteindelijk is er voor gekozen het Belgische systeem van toezicht op de gehele pijpleiding te laten uitvoeren. Dit leidde nog tot verwarring toen de Belgische NoBo bij VROM het wettelijk kader voor het Nederlandse deel ging opvragen, maar dat is uiteindelijk goed gekomen.”

Certificering

Erven: “Maar het probleem van een gebrekkige integrale aanpak was daarmee nog niet getackeld. Van belang is dat je als opdrachtgever vertrouwen hebt in de kwaliteitszorg van de opdrachtnemer.” Van ’t Hof: “Na veel en moeizaam overleg met Heijmans over de inhoud van de aangeboden beschrijving van het zorgsysteem voor het project, werd ingestemd met een audit vanuit Defensie bij Heijmans. Dat heeft de nodige verbeterpunten opgeleverd.” Erven: ‘Hier tekent zich het belang af van een gelijkwaardige relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Want we hebben de problemen open en eerlijk met het consortium besproken. Dat kostte ons de nodige hoofdbreken, maar beiden hebben we ingezien dat borging en certificering voor alle partijen een meerwaarde betekende.”

Al met al was het proces complex, maar kregen de partijen het wel voor elkaar de pijpleiding binnen de geplande tijd van anderhalf jaar te realiseren. En stroomt er sinds maart vorig jaar weer brandstof door een nieuwe pijplijn tussen België en Nederland.

Meer over de Dienst Vastgoed Defensie

De Dienst Vastgoed Defensie is verantwoordelijk voor het beheer, de instandhouding, bewaking en beveiliging en de nieuwbouw van het vastgoed van het ministerie van Defensie. Totaal bedraagt dit vastgoed een vloeroppervakte van circa zes miljoen vierkante meter. Het bedrijf is ook verantwoordelijk voor ongeveer 30.000 hectare grond, waaronder vliegvelden en oefen- en schietterreinen.

De DVD telt ruim 1100 medewerkers, verspreid over diverse locaties in het land. De meeste personeelsleden zijn burger, ongeveer vier procent is militair.