

GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN

VIER MAAL LEREN VAN DE
PROJECTPRAKTIJK

11 NOVEMBER 2011
FOCUS OP AANBESTEDEN
GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN

A



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 het (semi-) publieke opdrachtgeverschap nastreven.



VOORWOORD

Waarom een brochure die een lans breekt voor geïntegreerde contracten? Omdat ze hun waarde hebben bewezen in de praktijk. Omdat ze opdrachtgevers in staat stellen meer over te laten aan de markt en een goed product te leveren. Soms sneller. Soms goedkoper. Of slimmer. Kennis en innovatieve kracht van de markt worden bij geïntegreerde contractvormen beter benut.

Het Opdrachtgeversforum in de bouw vindt het belangrijk om kennis op het gebied van innovatieve contractvormen breder te verspreiden. Bij grotere organisaties als Rijkswaterstaat, ProRail en Defensie is al veel ervaring opgedaan. Waterschappen en gemeenten zetten voorzichtige schreden op het innovatieve contractenpad. Opgedane kennis en ervaringen dragen zij graag aan u over.

Aan de hand van praktijkvoorbeelden willen we de drempel voor u verlagen. Vier projecten met een innovatieve contract- of samenwerkingsvorm stellen zich aan u voor. Drie Design & Constructprojecten, gevolgd door een geslaagd voorbeeld van publiek-private samenwerking (PPS). Projectleiders aan opdrachtgevers- en opdrachtnemerszijde vertellen over de successen en de valkuilen. Aan het eind van de brochure hebben we de belangrijkste lessen voor u op een rij gezet.

Veel leerplezier!

Mark Brandt,
Hoogheemraadschap van Delfland
Trekker Werkgroep Geïntegreerde Contracten

Werkgroepleden:
Bert-Jan Jonker, *Rijkswaterstaat*
Jeroen van Veldhuizen, *ProRail*
Arjan van der Haar, *Dienst Vastgoed Defensie*

INHOUD

Voorwoord

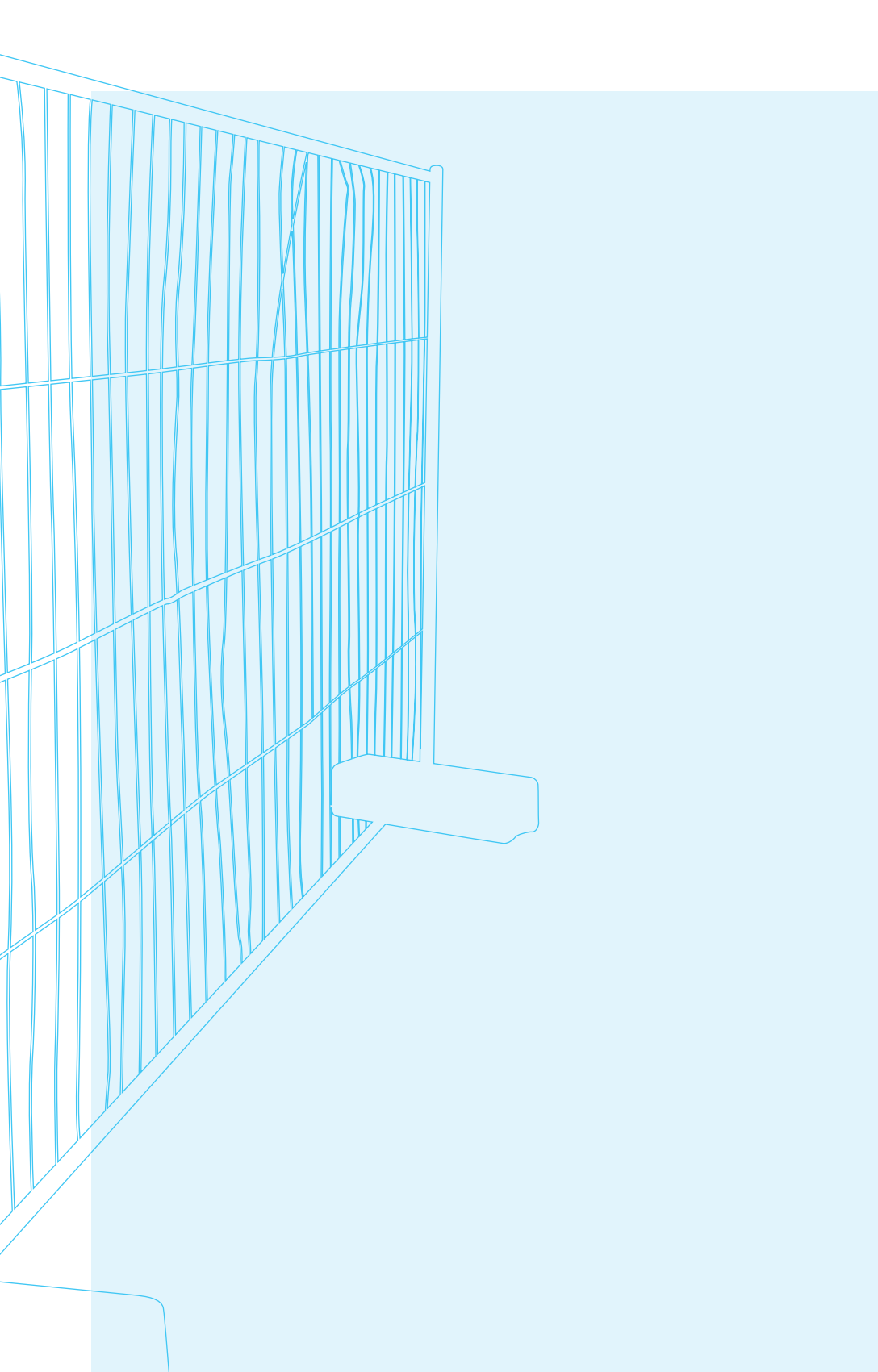
Project 1 **ONDERDOORGANG VAILLANTLAAN**
Eis: zo min mogelijk verkeershinder

Project 2 **VISPASSAGES AMERONGEN/HAGESTEIN**
Wennen aan nieuwe contractvorm

Project 3 **DUIKBASSIN MARINE DEN HELDER**
Opdrachtnemer kiest constructie

Project 4 **HET NIEUWE WESTLAND**
Meer kansen voor water dankzij PPS

Lessen



ONDERDOORGANG VAILLANTLAAN DEN HAAG

EIS: ZO MIN MOGELIJK VERKEERSHINDER

Zo min mogelijk verkeershinder geven, binnen een beperkte bouwperiode en binnen een beperkte bouwruimte. Dat was het bijzondere van het project onderdoorgang Vaillantlaan in Den Haag, bij station Hollands Spoor. ProRail was de gedelegeerd opdrachtgever, BAM de opdrachtnemer. De gekozen contractvorm: Design & Construct, volgens UAV-gc.

Luuk van Hengstum van ProRail was projectmanager voor de Vaillantlaan. Teun Oomen van BAM was lid van het tenderteam en projectorganisator in de uitvoering. Van Hengstum over de uitgangssituatie: "Dit kunstwerk uit 1923 was verdiept aangelegd en kreeg al gauw te maken met wateroverlast. Regelmatig stond de onderdoorgang blank na een fikse regenbui, vandaar misschien de volksbijnaam 'De Put'."

Het verkeer nam de afgelopen decennia zo fors toe dat het niet meer goed kon doorstromen. De plek stond ook bekend als een 'black spot': een locatie waar regelmatig ongelukken gebeuren. Voetgangers en fietsers vonden de onderdoorgang sociaal onveilig vanwege de vele steunpunten, het ontbreken van daglicht en de gebrekkige verlichting. Ook konden vaak vrachtwagens er niet meer onderdoor en stond er regelmatig eentje vast.

De gemeente besloot een nieuwe onderdoorgang te maken en aangrenzende kruispunten opnieuw in te richten. Binnen een beschikbare bouwtijd van anderhalf jaar moest een ingewikkeld project worden uitgevoerd met zo min mogelijk hinder voor zowel het verkeer

(doorstroming) als de omgeving (geluid, trillingshinder). Luuk van Hengstum (civiele techniek TU Delft), in dienst van ProRail, werd gedelegeerd opdrachtgever: inmiddels is hij projectmanager voor de onderdoorgang Bilthoven.

Voorfase

Van Hengstum: “Het gesprek met de gemeente Den Haag was in de voorfase van het project cruciaal. ProRail had al veel ervaring met contracten volgens UAV-gc maar voor Den Haag was het redelijk nieuw.” Wel was net een ander project afgesloten, de Schenkstrook, onderdeel van RandstadRail. Daarbij had de gemeente een positieve ervaring opgedaan met dit soort contracten, onder leiding van ProRail. Het project Vaillantlaan was complex, vele keuzes moesten worden gemaakt. Tal van aspecten op technisch en financieel terrein speelden een rol. Van Hengstum: “Dit contract bleek de geschikte vorm: het hele pakket eisen ten aanzien van de engineering, de bouw en de hinder kun je niet in een traditioneel bestek omschrijven.”

Teun Oomen (hts civiele techniek, bouwtechnische bedrijfskunde), momenteel projectleider bij BAM Civiel Zuidwest, schetst het voordeel van de contractvorm: “Bij D&C ben je aan het vervlechten. Er is directe afstemming tussen verschillende activiteiten, eisen en wensen van stakeholders. Werkzaamheden knippen geeft altijd efficiencyverlies en extra overdrachtsmomenten. UAV-gc komt het best tot zijn recht als een zekere mate van vrijheid en invulling mogelijk is bij ontwerp en uitvoering, binnen meegegeven randvoorwaarden. Voor dit project hadden wij al ervaring opgedaan met geïntegreerde contracten: wij hebben alle disciplines in huis die hiervoor nodig zijn. Sinds de Vaillantlaan zien we een toename van zulke opdrachten.”

Van Hengstum: “Het is noodzakelijk dat potentiële opdrachtnemers de kans krijgen zich te verdiepen in het project. Op basis van een Voorlopig Ontwerp en eisenspecificatie vormen zij zich een beeld van de scope en de risico's. Ze bepalen de benodigde capaciteiten en logistiek, gezien de krappe bouwruimte en tijd. Opdrachtnemer en -gever hebben belang bij overleg en voldoende kennisuitwisseling, zodat de opdrachtnemer uiteindelijk een reële bieding kan doen. Het kostenbewustzijn wordt sterk gestimuleerd. De aannemer kreeg veel vrijheid om het optimale ontwerp en de bouwmethode te bepalen. Hierbij waren de randvoorwaarden, ook ten aanzien van de sloop van de oude onderdoorgang, van grote invloed.”

In het projectteam nam Den Haag een belangrijke plaats in, zegt Van Hengstum. Zowel ProRail als de gemeente zijn organisaties met een grote achterban. Het is voor een project belangrijk dat teamleden in staat zijn om goed de lijnen te leggen binnen hun eigen organisaties: zij kennen de werkwijzen, de manieren waarop onderwerpen worden benaderd. En Oomen moest samenwerking binnen BAM (Wegen, Civiel, Rail en Infra) organiseren.



1e stap aanbrengen damwanden en palen in spoorwanden.

Grijs gebied

Na inschrijving door vijf partijen bleken twee aanbiedingen zeer kansrijk. Met de aanbieders is verder onderhandeld. In de dialoogfase steken beide kanten tijd en energie in de relatie. “Het project wordt dan iets van henzelf,” zegt Van Hengstum: “Je moet samen het hele proces door, projecten en hun omgevingen zijn steeds ingewikkelder geworden. Respecteer de kennis van de ander, maar zie erop toe dat die aantoonbaar is.”

Oomen onderschrijft het cruciale belang van deze vorm van samenwerking. “We moesten direct hard aan de slag”, weet hij nog. “Er komt veel informatie op je af. Die moet allemaal worden geïnterpreteerd en verwerkt. In de voorfase is desondanks voldoende tijd uitgetrokken om ervaring en inzicht uit te wisselen. Eerst in overleggronden, later in onderhandelingsronden, één op één. Dit is hét moment om alle moeilijke factoren te bespreken. Hier ging het vooral over onduidelijkheden in de scope, en over wie aan de lat staat voor welke risico's.” Lastige punten voor hem waren de logistiek en de omgeving. Zijn visie: “Wie invloed heeft op het mogelijk optreden van risico's, moet ook de drager van het risico zijn. Ten tijde van de onderhandeling hielden we een planpresentatie met verschillende stakeholders erbij, zoals openbaar vervoerbedrijven, hulpdiensten en afgevaardigden uit de omgeving. Zo voelden zij zich al vroegtijdig betrokken en ervoeren wij het draagvlak.”

Oomen vindt dat de onderhandelingsfase ook het moment is om de zogenaamde grijze zone te bespreken: “In de vraagspecificatie zit altijd een grijs gebied. Een aantal onderdelen is duidelijk, zwart of wit. Andere delen liggen in het midden. Hierover moet je in gesprek gaan om te zien of het te adresseren valt.” Een voorbeeld hier was de lengte van de buitendienststellingen. Omdat het treinspoor maar voor beperkte duur zou worden gestremd, ontstond bij sommigen het idee dat de stremming van de trambaan ook binnen zo'n tijdsbeslag zou kunnen. “Wij vonden dat een andere constructie wenselijk was waarbij de trams er tien dagen uit moesten. Dat moet je in het begin bespreekbaar maken.”



Storten betonvloeren

Beheersing uitvoering

Tijdens het project kunnen van beide kanten afwijkingen worden voorgesteld of geconstateerd. De één wil een wijziging in het plan, overleg is dan nodig. Binnen een traditionele RAW-methodiek, waar je bijvoorbeeld met vaste hoeveelheden werkt, is het lastig om daarmee om te gaan. Oomen: "Ook bij een geïntegreerd contract kun je discussies hebben of er sprake is van contractwijziging of niet. Maar de maat van de wijzigingen is beperkter. De opdrachtnemer is meer verantwoordelijk, maar binnen zo'n contract kan niemand achterover gaan leunen."

Van Hengstum: "Het risicomanagement komt bij uitstek aan de orde tijdens sessies met alle belangrijke betrokkenen. Je hoort veel wat er achter zit als het gaat om bepaalde voorstellen of oordelen, je begrijpt achterliggende motieven. Activiteiten uitvoeren krijgt dan veel meer inhoud dan voldoen aan lijsten met uit te voeren werkzaamheden." Oomen: "Belangrijk is dat tijdens gezamenlijke risicosessies deelnemers over het contract heen kunnen stappen. Soms kan een wens van een van de partijen op een betere manier worden vervuld dan volgens de vraagspecificatie. Blijf je dan, misschien krampachtig, daaraan vasthouden, of beslis je tot iets beters? Hoe open ben je, wat laat je zien bij zulke sessies?"

Terugkijkend op het project zegt Van Hengstum dat de metamorfose voor 100 procent is geslaagd. "Tijdens het hele project is er maar één klacht van een bewoner geweest." Oomen weet nog dat na afloop van een buitendienststelling een buurtbewoner met een bosje rozen kwam, zij had mee-geleefd. Twee weken voor de opening dreigde een ramp. Toen liep, geheel onverwacht na fel onweer, de onderdoorgang vol water. Met man en macht, zeker bij de aannemers, werd alles in het werk gesteld om het euvel te verhelpen, alles schoon te maken.



Eindsituatie onderdoorgang

D&C werkt

In het algemeen merkt Van Hengstum dat betrokken partijen in projecten steeds volwassenere met elkaar omgaan. Al hebben sommige opdrachtgevers nog angst om met een D&C UAV-gc contract in zee te gaan. Onterecht, zegt hij: "Je houdt toch goed greep op een project. Je kunt altijd ingrijpen. Ook is er een vooroordeel dat D&C allerlei wilde ontwerpen en methoden uitlokt. Niets is minder waar, is mijn ervaring. Bij D&C wordt vooral uitgegaan van bewezen technieken en werkmethoden. Een opdrachtnemer probeert daarbinnen tot verbetering te komen."

In de voorfase kun je ook besluiten om bepaalde kritische onderdelen gedetailleerd voor te schrijven. Toets altijd de cruciale, onomkeerbare plandelen. Overtuigend: "Je weet als opdrachtgever wat de kritische onderdelen bij de aanleg zijn."

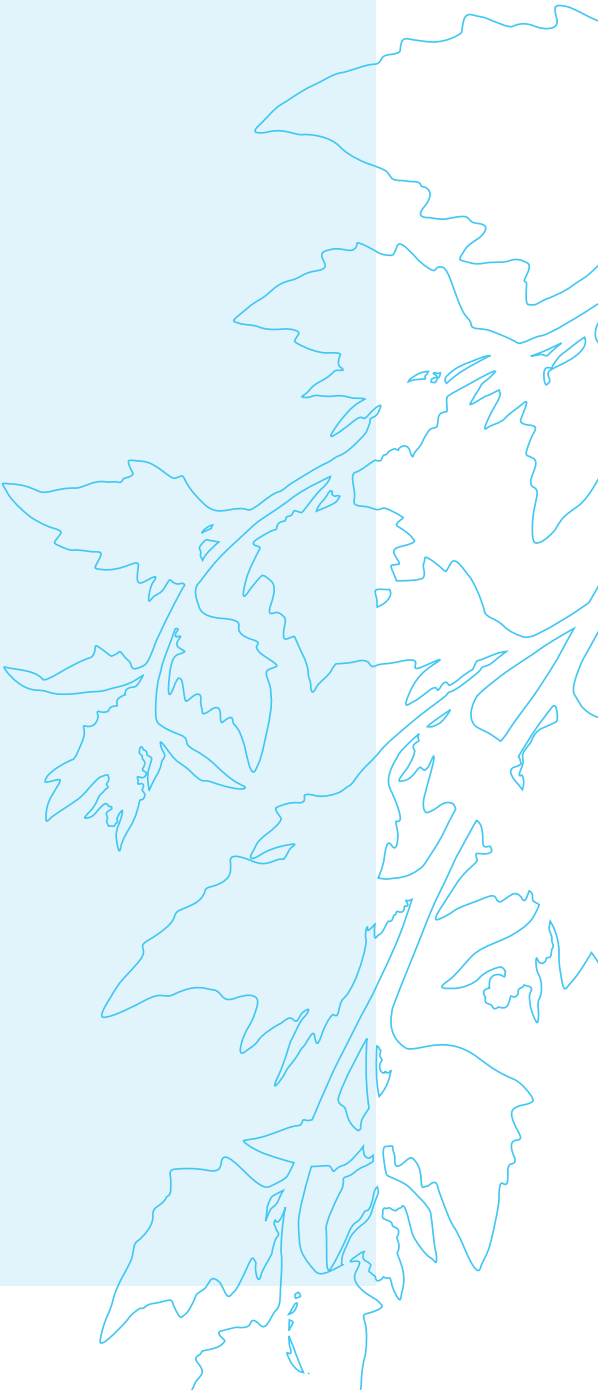
Verwachting

Oomen: "Nauwelijks te beïnvloeden risico's zijn moeilijk te beprijzen. Graag zou ik zien dat deze risico's uit de scope worden gehaald en dus niet in concurrentie worden aangeboden. Ik zie hier kansen om voor die onderdelen een verdeelsleutel te hanteren op basis van een gezamenlijk financieel belang. Een goed middel om het grijze gebied kleur te geven en samenwerking verder te bevorderen."

BAM legt steeds meer de focus op geïntegreerde contracten. Oomen: "Hierin ligt onze kracht en kunnen wij als bedrijf als één naar buiten treden. Zulke contracten zorgen voor een goede afstemming binnen het bedrijf en dat maakt hier werken extra aantrekkelijk. Het doorontwikkelen zie je vooral als het gaat om systems engineering, vergunningen en omgevingsmanagement."

Project in notendop

Middenin Haags stedelijk gebied en onder een hoofdcorridor van het Nederlandse spoorwegenet bevindt zich de onderdoorgang Vaillantlaan, ook wel 'De Put' genoemd. Het is onderdeel van de drukke Centrumring en heeft een belangrijke functie bij de afwikkeling van het verkeer, inclusief tramlijnen. Station Hollands Spoor ligt in de nabijheid. De onderdoorgang werd gebouwd in 1923 en voldeed niet meer aan de hedendaagse eisen. Opdrachtgevers Gemeente Den Haag en ProRail zetten een D&C-contract volgens UAV-gc in de markt, met de economisch meest voordelige aanbieder als gunningscriterium. Als belangrijk criterium voor de beoordeling gold de mate waarin de hinder voor het wegverkeer tijdens de werkzaamheden kon worden beperkt. Zo mocht het spoor maar enkele dagen worden gestremd, en ook het verkeer en het lokaal openbaar vervoer moest zo min mogelijk omgeleid. Gunning vond plaats eind 2007. In 2008 startte de bouw en anderhalf jaar later, november 2009, werd de onderdoorgang heropend, volgens planning. De onderdoorgang onderging een complete metamorfose en voldoet nu aan alle eisen: voldoende capaciteit, verkeersveilig, licht en duurzaam. De kosten bedroegen circa € 24 miljoen: 95 procent voor rekening van de Gemeente Den Haag, de rest voor ProRail. ProRail trad op als gedelegeerd opdrachtgever.



VISPASSAGES AMERONGEN/ HAGESTEIN

WENNEN AAN NIEUWE CONTRACTVORM

Bij de stuwen van Amerongen en Hagestein, in de Neder-Rijn en de Lek, liggen twee vispassages. In 2002 zette Rijkswaterstaat het ontwerp en de bouw geïntegreerd op de markt. In 2003 werd de opdracht gegund aan de combinatie Boskalis en Van Hattum & Blankevoort. De contractvorm, Design & Construct, was eerder met succes beproefd. Nieuw was de toepassing van de Uniforme Administratieve Voorwaarden voor geïntegreerde contracten (UAV-gc).

Met D&C UAV-gc werd een nieuwe periode ingeluid. Het betekende het geleidelijke afscheid van de tot dan gangbare besteksystematiek RAW. Een systematiek waarbij alles in detail werd voorgeschreven. Opdrachtgevers Kees Dorst en Paul Feitz stonden aan de lat bij de aanleg van de stuwen. Corné Appelo, van Boskalis, was projectleider van de opdrachtnemende combinatie.

Feitz: “Toen wij, Rijkswaterstaat, het contract sloten hadden we een grote kennisvoorsprong ten opzichte van de markt. Het nieuwe contract was grondig voorbereid. Achter elk zinnetje stak een hele filosofie. De landsadvocaat had zich over een aantal punten gebogen. Bij ons aanwezige kennis werd onvoldoende met de opdrachtnemer gedeeld.”

Project start-up

Een project start-up moest ervoor zorgen dat beide partijen hun verwachtingen zo helder mogelijk zouden uitspreken. Verwachtingen over de projectuitvoering en over elkaar.

Er gebeurde meteen iets wat zich vaker voordoet bij projecten, aldus Rijkswaterstaat. De opdrachtnemer kwam met een geheel nieuw uitvoeringsteam. Contractkennis die bij het tenderteam aanwezig was, had men intern niet goed overgedragen en ging verloren.

Reden voor Rijkswaterstaat om snel een tweede bespreking te houden. Het nieuwe aannemersteam wilde echter eerst een paar weken huiswerk doen. Appelo legt uit waarom: “De tijdsdruk was enorm. Wij moesten binnen twee maanden een prijs maken, daar waar Rijkswaterstaat jaren bezig was geweest met de voorbereidingen.” Hij constateert dat er tegenwoordig gelukkig meer tijd beschikbaar is en dat “wie de uitvoering gaat doen, vroeger aan tafel komt”.

Dorst (civiele techniek TU Delft) is momenteel senior adviseur waterbouwkunde bij de Dienst Infrastructuur. Feitz (weg- en waterbouw HTS Dordrecht) is senior adviseur contractbeheer juridische zaken. Appelo (eveneens weg- en waterbouw HTS Dordrecht) is projectleider, vanuit Boskalis, van Zeeuwse Stroom. Dit is een combinatie die in Zeeland de zeeweringen versterkt.



Aanleg Hagestein

Nieuwe (spel)regels

Opdrachtnemer en opdrachtgever moesten wennen aan hun nieuwe rollen en verhoudingen. Het D&C-contract en de nieuwe UAV-voorwaarden gaven de markt meer vrijheid. Ze plaatsten de aanbestedende dienst juist meer op afstand, gedurende het traject. Feitz: “Direct na gunning kroop de opdrachtgever in zijn nieuwe rol. Het was voor Rijkswaterstaat hands off, dus controle op afstand. De vertrouwde bouwvergadering werd afgeschaft, alles werd voortaan geregeld in brieven en documenten.” “Bouwvergaderingen waren er wel degelijk”, herinnert Appelo zich, “maar Feitz was daar niet bij.” Appelo vindt het te ver gaan om alles op papier te zetten. “Dan ga je je elkaar eerder bestrijden, en wordt het nooit wat.” Hij vindt het vooral belangrijk om elkaar te vertrouwen en over vooroordelen heen te stappen. Als dat in orde is, bieden nieuwe contractvormen als D&C UAV-gc juist kansen. Appelo beaamt dit: “Wij hebben de kennis en kunnen die gaan inzetten. Al vanaf de ontwerpfase komt de markt met goede ideeën.”

Vandaag de dag zoeken opdrachtgever en opdrachtnemer elkaar, ook bij D&C-contracten, vaker en eerder op. Dorst: “Zo verkennen wij risico’s vaker samen met de opdrachtnemer. Hierin moeten we als Rijkswaterstaat niet te ver doorslaan, want dat kan strijdig zijn met de UAV-gc. Laat verantwoordelijkheden liggen waar ze contractueel horen.” Belangrijk vindt Dorst het om tijdens het traject in gesprek te blijven met elkaar. “Houd ook contact wanneer een project goed loopt en je formeel gezien op afstand hoort te staan. Praat over de inhoud. Toets of wederzijdse verwachtingen nog steeds dezelfde zijn.”

Hobbels

Bij het project Vispassages Amerongen/Hagestein ontstonden ernstige problemen omdat de aanbestedende dienst en de opdrachtnemer het contract verschillend interpreteerden.

Rijkswaterstaat vond het soms moeilijk om afstand te houden. Feitz: “Volgens het contract moet niet jij maar de aannemer het werk in de gaten houden. Maar als je de directieket verlaat en een aanzienlijke misser ziet, dan wil je afwijkingen toch graag melden. De aannemer was daar soms wel en soms niet gelukkig mee.” Appelo: “Rijkswaterstaat richtte zich in onze ogen teveel op details, zat ons erg op de huid. Legde vorderingen vast op film of foto. Wij moesten uitvoeren, maar zij hadden meer mensen in de keet. Er was weinig vertrouwen.”



Visaftrap Amerongen

Aangetekende brieven gingen heen en weer. Gelukkig bleven de persoonlijke verhoudingen goed. Appelo: “We bleven elkaar in de ogen kijken, ondanks zware discussies en grote meningsverschillen, bijvoorbeeld over berekeningen. En de vispassages liggen er, vele jaren na de ingebruikname, nog steeds goed bij.”

Risicomanagement

Goed risicomanagement is cruciaal bij D&C-contracten. Feitz adviseert: “Zet bij het begin van een project alles goed op een rij. Welke risico’s zijn er? Welke maatregelen kun je nemen om ze af te dekken? Hoe ga je hiermee om in het contract?”

Tijdens het project ‘Vispassages’ paste Rijkswaterstaat een vroege vorm van systeemgerichte contractbeheersing toe. Feitz: “We moesten daarbij goed opletten of die methode spoorde met de UAV-gc. Tegenwoordig toetsen we op verschillende manieren. Als de kwaliteitsborging binnen het project goed is geregeld, dan toetsen we vooral het eindproduct. Is dit niet het geval dan toetsen we vaker tijdens het proces, en juist minder op eindproducten.”



Bekkens, overlaat 1 t/m 10

Tegenwoordig geldt ook: “Mijd informele contacten niet, maar zorg ervoor dat ze passen binnen de zakelijke, formele afspraken. Je kunt bijvoorbeeld overleg voorstellen vlak voor een document aan jou ter toetsing of acceptatie wordt aangeboden. Zo kom je tijdig te weten of de opdrachtnemer in de gewenste richting denkt en werkt. Zo bied je een helpende hand.”

Kennis overdragen

Bij het project Vispassages speelde ongelijkheid in kennis en ervaring. De opdrachtgever liep ver vooruit op de opdrachtnemer. Dorst: “Nu moet je oppassen voor het tegenovergestelde. Een groot aantal aannemers heeft inmiddels grondig ervaring opgedaan met geïntegreerde contracten. Sommige kleinere opdrachtgevers, daarentegen, staan aan het begin. Zij zijn onvoldoende toegerust om goed tegenspel te bieden aan de markt.”

Op verschillende plaatsen in het land werkt Rijkswaterstaat nu samen met waterschappen. Dorst: “Rijkswaterstaat adviseert, deelt ervaringen en draagt kennis over. Bijvoorbeeld in het Hoogwater Beschermingsprogramma. Bij sommige organisaties zit het aloude, het RAW, nog in de genen. Zij blijven details voorschrijven, voeren continu discussies over meer- en minderwerk. Maar ja, Rijkswaterstaat had wel eerst een complete reorganisatie nodig om verder te komen.”

Appelo: “Kleinere publieke opdrachtgevers hebben over geïntegreerde contracten inderdaad weinig kennis en ervaring in huis. Maar ze lossen dit op door de benodigde deskundigheid in te huren.”

Goede handvatten

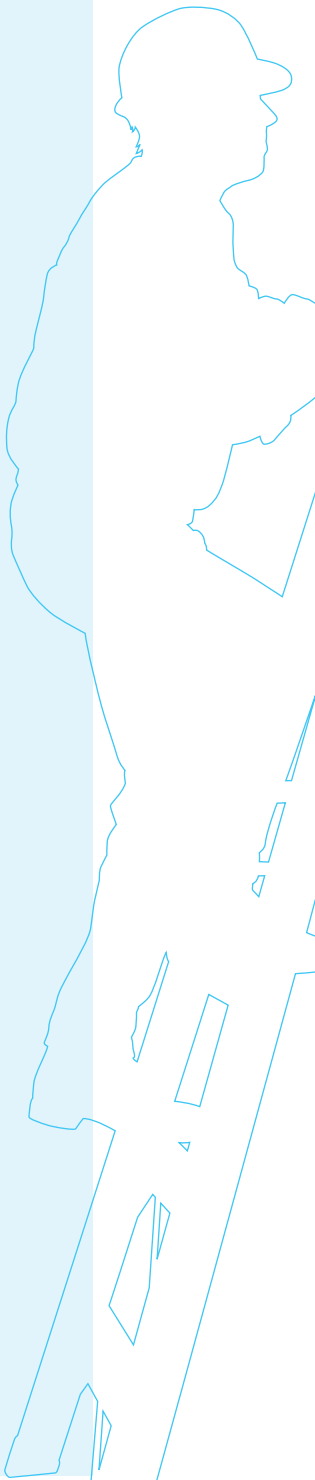
De vernieuwingen bij Rijkswaterstaat moeten op een aantal punten nog leiden tot slagvaardiger en efficiënter opereren, zegt Appelo: “De administratieve last bij het afleggen van verantwoording verminderde in de loop van de jaren zeker niet. In overlegsituaties heb ik vaak als opdrachtnemer wel bevoegdheid, maar de tegenpartij met wie ik aan tafel zit, niet. Die moet hogerop toestemming vragen en dat kost veel tijd en energie. Voor je een rekening mag indienen, moet er veel gebeuren. Eenmaal groen licht, dan wordt een nota op korte termijn betaald. Verandering wordt bij Rijkswaterstaat altijd van boven opgelegd. Bij waterschappen bijvoorbeeld gaat het anders: daar is consensus in eigen, regionale, kring essentieel.”

Tegenwoordig zit de opdrachtgever verder af van het product, beoordeelt vaak letterlijk op grote afstand werkzaamheden. De UAV-gc geeft hier goede handvatten voor. Gebruik deze efficiënt en toets op basis van risico's, adviseren Feitz en Dors. “Technici hebben de neiging om in ieder ontwerpdocument, bij elke komma, een opmerking te maken. Waak daarvoor. Lees alle reportages zorgvuldig, toets, maar weeg je commentaar goed af.” Appelo is het daar volmondig mee eens.

Project in notendop

Het project, in opdracht van Rijkswaterstaat, omvatte de aanleg van twee vispassages in de Neder-Rijn en de Lek, bij de stuwen van Amerongen en Hagestein. Een deel van het jaar zijn de stuwen gedeeltelijk of geheel gesloten waardoor vissen, zoals de zalm, er niet door kunnen. Passages lossen dit probleem op.

Aangelegd werden twee vispassages met een levensduur van vijftig jaar plus een aantal bijkomende werken. De aanneemsom bedroeg € 3.235.000 exclusief btw. Gunning vond plaats in 2003 onder de contractvorm Design & Construct, toegepast volgens de kersverse Uniforme Administratieve Voorwaarden voor geïntegreerde contracten (UAV-gc). Oplevering geschiedde in 2004. Opdrachtnemer was de Combinatie Vispassages, bestaande uit Boskalis en Van Hattum & Blankevoort. Voor het ontwerp werd Grontmij als onderaannemer ingeschakeld. Rijkswaterstaat verzorgde het aanvragen van de vergunningen.



DUIKBASSIN MARINE DEN HELDER

OPDRACHTNEMER KIEST CONSTRUCTIE

In Marinehaven Den Helder wordt de laatste hand gelegd aan een bijzonder duikbassin: 21 meter diep, 12 bij 18 meter breed, gevuld met kraakhelder zeewater. April 2010 ging het ontwerp van start, januari 2011 begon de bouw. Van den Herik Kust- en Oeverwerken is de opdrachtnemer. Om innovatiekracht van de markt te benutten, koos Defensie voor de geïntegreerde aanbesteding van ontwerp en bouw.

Fons Bongers is projectleider Ingenieursdiensten bij de Dienst Defensie Vastgoed en het centrale aanspreekpunt binnen zijn organisatie voor dit project. Jeroen Vermeer is vanuit Van den Herik de eindverantwoordelijke opdrachtnemer. Bongers: "Meestal wordt zo'n duikvoorziening als een toren gebouwd, die vol water wordt gepompt. Hier besloten we de diepte in te gaan: het waterpeil komt op hetzelfde peil als de kades die grenzen aan een oefenterrein. Bereikbaarheid en bruikbaarheid van het bassin zijn zo optimaal. We dachten ook dat de diepte ingaan goedkoper zou zijn."

Innovatief

Defensie kon kiezen voor een gangbaar of een innovatief contract. Bongers: "Gangbaar wil zeggen dat wij, Defensie, zorgen voor het ontwerp en het bestek. En de aannemer vertellen welke materialen en diktes nodig zijn, welke bouwmethode wij wensen. Omdat het om een nieuw type duikbassin ging en wij in de markt aanwezige kennis wilden benutten, werd het een innovatief contract. Bongers: "Defensie proefde aan alle belangrijke factoren die bij zo'n voorziening een rol spelen, waaronder stijfheid, sterktes, corrosiebescherming en

projectrisico's. En koos uiteindelijk voor een getrapte gunning volgens de D&C UAV-gc. De aannemer maakt het uiteindelijke ontwerp, kiest de constructie, doet de berekeningen en bouwt het duikbassin."

Vermeer: "Het was voor ons een interessante opdracht. Innovatief. We mochten creatief meedenken, oplossingen aandragen – al vanaf de aanbestedingsfase. Heel anders dan bij RAW-contracten waarbij je als aannemer alleen in de uitvoeringsfase, en dan nog heel beperkt, vrijheden hebt." Vermeers bedrijf, Van den Herik, heeft al veel ervaring opgedaan met geïntegreerde contracten. Mede hierdoor is het de laatste jaren flink gegroeid. Vermeer: "Wij voeren nu veel zaken uit die voorheen door de opdrachtgever of door een ingenieursbureau werden gedaan." Hij noemt de vergunningen als voorbeeld. In plaats van ze na te leven, vraagt het bedrijf ze nu ook zelf aan – uiteraard in overleg met de opdrachtgever.



Duikbassin in aanbouw

De aanbesteding leidde uiteindelijk tot drie biedingen. Bij de beoordeling speelden prijs (50%) en kwaliteitseisen (50%) een rol – denk bij dit laatste aan zaken als energiezuinigheid en het gebruik van duurzame materialen.

De loterij vond Vermeer overigens niet ideaal. Hij geeft de voorkeur aan selectie op basis van een visiedocument of referentieprojecten. "Daarmee kun je je onderscheiden van anderen."

Omgang

De ervaring leert dat geïntegreerde contracten veel vragen van de omgang met elkaar. Goede communicatie is belangrijk: inhoudelijk kloppend, juist van vorm. Daarnaast is het belangrijk om elkaar voldoende ruimte te geven binnen formele afspraken. Kwesties per e-mail afhandelen is niet altijd ideaal: het maakt het moeilijker om te geven en te nemen. Bongers: "Op een gegeven moment was ik alle e-mailuitwisseling zat. Wat bleek: de projectverantwoordelijke bij de aannemer ook. Eenmaal rond de tafel, verliep alles soepel. We werden het snel eens op hoofdlijnen. Namen alle lijsten met over en weer gemaakte opmerkingen door. Ten slotte lag er geen enkel pijn- of irritatiepunt meer op detailniveau."

Gunning

Bongers blikt terug op het aanbestedings- en gunningstraject: "We wilden het volledige risico- en kwaliteitsbeheer bij de ontwerpende en bouwende marktpartij onderbrengen." Defensie deed uitvraag in de wijde wereld en ontving twaalf aanvragen die voldeden aan de gestelde eisen. Bongers: "We verlangden onder meer certificaten op het gebied van veiligheid en gezondheid."

Een officiële loterij werd gehouden om dit aantal terug te brengen tot vijf. De vijf winnaars werden uitgenodigd om hun aanbiedingen te doen.

Toetsen

Uiteindelijk is er maar één moment waarop iedereen weet of het samenspel goed was.

Bongers: "Dat is bij de eindtoets, als het product wordt opgeleverd." Vermeer: "Tussentijds wordt wel getoetst of aan de geformuleerde eisen wordt voldaan."

Gedurende het proces kwamen zo foutjes in het programma van eisen aan het licht.

Bongers: "Defensie had er geen rekening mee gehouden dat overstroming van de bassin-kade, bij zware noordwesterstorm, schade kon veroorzaken aan elektrische installaties.

Aan de lage motor van de portaalkraan, bijvoorbeeld, die deel uitmaakt van het bassin.

De aannemer heeft ons hierop geattendeerd."

Het oorspronkelijke gunningsbedrag was ongeveer 2,1 miljoen euro, inclusief btw. Door gewijzigde gebruikerswensen kwam hier nog zo'n 150.000 euro bij. Bongers verklaart: "Tijdens het ontwerp- en bouwproces wordt een abstract ontwerp geleidelijk concreter. Eindgebruikers komen met aanvullende wensen. Zo wilde Defensie het bassin ook gaan gebruiken bij nacht en ontij, en bij heftig winterweer. Dit betekende een uitbreiding van de faciliteiten. Dat zoiets extra geld kost, wordt door alle betrokkenen geaccepteerd."



Heiwerk tbv bouw duikbassin

Uitvoering

Elke vijf à zes weken is er face-to-face-uitvoeringsoverleg, in een klaslokaal van de Defensie Duikschool. Een flinke afvaardiging specialisten van Defensie is dan aanwezig en een kleinere groep van Van den Herik. Hier worden ook formele vorderingen worden vastgesteld. De opdrachtgever kan, bijvoorbeeld, een volgende fase formeel aanvaarden, onder een aantal voorwaarden.

Bongers: "Bij het eerste ontwerp hadden wij zestig vragen en opmerkingen; dat leverde een enorme verbeterslag op. De aannemer heeft bijvoorbeeld een specialist omgevingsrecht in zijn team opgenomen die alle vergunningen regelt. Prima."

Constateringen

Vermeer vertelt dat Noord-Nederland tot voor kort nog wat achterliep met geïntegreerde contracten. Dit in vergelijking met het midden, westen en zuiden van het land. Nu is sprake van een inhaalslag. In de praktijk ziet hij veel varianten. De ene opdrachtgever durft meer los te laten dan de andere, geeft meer vertrouwen.

Vermeer: "Als de opdrachtgever meer moeite heeft met loslaten, zal het geïntegreerde contract een groot aantal toets- en toezichtmomenten kennen. Er kan zelfs sprake zijn van dagelijks toezicht."

Hoewel de situatie verschilt van project tot project, durft Vermeer in het algemeen te stellen dat de afstand tussen opdrachtgever en opdrachtnemer/uitvoerder niet te groot mag worden. “Dat is voor beide partijen niet goed, maar is zeker slecht voor de opdrachtgever. Hij moet goed aangesloten blijven bij projecten, zelf een zekere basiskennis in huis hebben en houden. Anders zijn opdrachtgevers straks niet meer in staat om een vraagspecificatie goed te verwoorden en worden ze op dit punt afhankelijk van anderen.”

Ook Bongers ziet regelmatig verbetermogelijkheden – niet zozeer bij dit project, maar in het algemeen. “In de offertefase sturen aannemers hun communicatief vaardige vertegenwoordigers. Bij de uitvoering verschijnt een ander slag medewerkers, inclusief de juridische belangenbehartigers.” Om die reden is het “een zekere gewoonte geworden” bij Vermeers bedrijf om tender- en uitvoeringsteams te mixen. “De verwevenheid tussen de ontwerp- en bouwfase is hierdoor toegenomen.”

Nooit met het mes

Bongers: “Iedereen wil op het werk, net als in de rest van het leven, een beetje gelukkig zijn. Met een glimlach naar het werk gaan. Nooit met het mes op tafel zitten. Ik wil vrij communiceren met de marktpartij over risico's, je kunt bij inschrijving echt niet alles adresseren. Communiceer ook met elkaar als alles goed gaat. Zo voorkom je dat ernstige problemen ontstaan. Wanneer ergens iets mis dreigt te gaan, zie je dat van tevoren aankomen. Op het werk is het eigenlijk net als thuis.”

Vermeer: “Als opdrachtnemer moet je tegenwoordig met veel meer documenten aantonen dat je het werk goed hebt gedaan. Maar de professionaliteit neemt wel toe, en daarbij neemt goede communicatie een belangrijke plaats in. Tijdens het project en zeker ook bij de aanvang. Tegenover vroeger een korte voorstelronde tijdens de eerste bouwvergadering, zijn er nu bijvoorbeeld project start-ups. Met veel aandacht voor ieders achtergrond en het bepalen van het gezamenlijke doel. Dat bevordert zeker de klik.”

Project in notendop

Het duikbassin is als een klein zwembad, maar dan erg diep. Het project wordt door de Dienst Defensie Vastgoed uitgevoerd ten behoeve van de Defensie Duikschool in Den Helder. De aanneemsom bedraagt circa € 2.100.000, met functionele uitbreiding nadien van circa € 150.000 inclusief btw. De opdrachtnemer kiest de constructie en bouwt. Het contract is een D&C UAV-gc in de vorm van een basisovereenkomst. De opdrachtnemer stelt verificatieplannen voor productonderdelen vooraf op. Die geven aan hoe aan de eisen wordt voldaan en langs welke weg dat gaat. Ook maakt de opdrachtnemer keuringsplannen voor de keuringen die worden uitgevoerd tijdens de uitvoering. Het project is uniek: een bassin van 21 meter diep, 18 bij 12 meter breed. Het wordt aangelegd in de Marinehaven en omvat een aantal bijzondere voorzieningen, zoals: een portaalkraan die objecten in- en uit het bassin plaatst, LED-onderwaterverlichting, een waterzuiveringsinstallatie en bescherming tegen weer en wind.

HET NIEUWE WESTLAND

MEER KANSSEN VOOR WATER DANKZIJ PPS

Publiek-private samenwerking is nog zeldzaam in de waterschapswereld. Het Hoogheemraadschap van Delfland is pionier en risicodragende deelnemer in Ontwikkelingsmaatschappij het Nieuwe Westland. Daar worden water, wonen en recreatie op een unieke manier aan elkaar gekoppeld.

“Tot eind jaren negentig was het Hoogheemraadschap van Delfland een naar binnen gerichte organisatie”, vertelt Fred Nederpel, senior beleidsadviseur. “Bij ruimtelijke orderingsvraagstukken werd water sectoraal benaderd. Als hoogheemraadschap kwamen we meestal pas in beeld aan het einde van de rit: bij het verlenen van de vergunningen. Water was geen meegekoppeld belang.”

Overstromingen en toenemende wateroverlast zorgden voor een ommekeer. Het waterschap trad meer naar buiten. Zocht de samenwerking. Ging participeren in gebiedsontwikkelingen. Zo haakte het hoogheemraadschap als partner aan bij het Integraal Ontwikkelingsplan Westland (IOPW), een ontwikkelingsvisie voor het Westland met ruim veertig deelprojecten. Doel: verduurzaming van de glastuinbouw, ontwikkeling van bedrijventerreinen en woningbouw, en verbetering van de ruimtelijke kwaliteit – de groene én de blauwe infrastructuur.

Het was een logische keuze. De IOPW-visie raakte aan de plannen van het hoogheemraadschap om de waterhuishouding te verbeteren. Zo wilde het Hoogheemraadschap van Delfland het hoofdwatersysteem verbreden om de doorstroming naar de gemalen te

verbeteren. Door deel te nemen kreeg het een centrale rol in het waterbeheer. Nederpel: “Het werd mogelijk r.o.-procedures te stroomlijnen. Dat was efficiënt, kostenbesparend.”

Tegelijk was het een moedige stap, vindt opdrachtnemer Steven Elfring, directeur van de Ontwikkelingsmaatschappij het Nieuwe Westland. “Deze gebiedsontwikkeling omvat veel water, wat het vroeg en volledig betrokken zijn logisch maakt. Maar Delfland investeert ook risicodragend in woningbouw, en dat is bijzonder.”

PPS

Het project was veelomvattend, het totale IOPW-investeringsbedrag fors: aanvankelijk 4,6 miljard euro. De Westlandse gemeenten, de Provincie Zuid-Holland en het Hoogheemraadschap van Delfland konden het ontwikkelprogramma niet zelfstandig op poten zetten. Om extra kennis en geld te genereren, werd een publiek-private samenwerkingsconstructie opgezet: Ontwikkelingsmaatschappij het Nieuwe Westland (ONW).

Een geschikte private partij werd gezocht en gevonden: de Bank Nederlandse Gemeenten Gebiedsontwikkeling (BNG GO), een 100 procent dochtermaatschappij van de BNG. Nederpel: “De bank heeft een goede connectie met marktpartijen, maar voelt minder privaat, door de link met de Bank Nederlandse Gemeenten. Ik denk dat dit de drempel verlaagde bij de publieke partijen en ons, als hoogheemraadschap, deed besluiten de PPS-constructie daadwerkelijk door te zetten.”

Grip

Om als publieke partijen grip te houden op het grootschalige project – en te voorkomen dat private partijen teveel zeggenschap zouden krijgen – werd een holding opgericht. Participanten: uitsluitend gemeenten uit het Westland, de provincie Zuid-Holland en het Hoogheemraadschap van Delfland. De holding draagt zorg voor het halen van de beleidsdoelen, de afstemming van het beleid, het houden van toezicht en is verantwoordelijk voor de jaarstukken.

Onder de paraplu van de holding kwam een besloten vennootschap (bv) die het bedrijfsbelang vertegenwoordigt. Zowel publieke organisaties als private partijen, waaronder de BNG BO, maken deel uit hiervan. Een streefrendement van vijftien procent werd afgesproken. In de bv vervult het hoogheemraadschap een andere rol dan in de holding. Nederpel: “In de praktijk lukt het ons goed om de rollen gescheiden te houden: in de holding zijn andere bestuurders van het hoogheemraadschap vertegenwoordigd dan in de bv.” Onder de bv werd een coöperatieve genootschap (cv) opgetuigd. Eigen vermogen: maximaal 23 miljoen: 49,75 procent op te brengen door de BNG GO en 49,75 procent door de publieke partijen. Vreemd vermogen, op te brengen door andere banken: maximaal 67 miljoen. Holding, bv, cv voor professionele gebiedsontwikkelaars zijn de verschillende juridische werkvormen van PPS dagelijkse kost. Voor andere spelers niet. Het is van belang dat het management hiermee rekening houdt. Elfring: “Het is belangrijk om de juiste vragen naar voren te schuiven in de besluitvorming. En voorstellen goed te adresseren. Sommige bestuurders zijn bijvoorbeeld wethouder of hoogheemraad én commissaris. Door hen aan te spreken in de juiste hoedanigheid, voorkom je verwarring.”



Eindevaluatie Het Nieuwe Westland

Kink in de kabel

Rond 2003 kwam de PPS-constructie onder druk te staan. De provincie besloot om de gemeenten in het Westland samen te voegen tot één gemeente. Het aantal publieke partijen werd teruggebracht; een zware PPS-constructie leek daarmee overbodig. Maar werd het uiteindelijk niet. Nederpel: “De ontmanteling van de constructie zou het hoogheemraadschap veel tijd en geld kosten. Ook speelde mee dat BNG GO winst verwachtte.” Besloten werd om vijf van de veertig deelprojecten door te zetten in de PPS-constructie. Ze sloten goed aan bij de Greenportvisie Westland 2020, die inmiddels was ontwikkeld door de nieuw gevormde gemeente. De projectscope was daarmee duidelijk versmald. Reden om op 1 januari 2012 een nieuw contract af te sluiten met de BNG GO. Elfring: “De participanten overleggen nu over de herfinanciering.”

Driedledige rol

De rol die het Hoogheemraadschap van Delfland speelt, is driedledig. Nederpel: “We zijn medeontwikkelaar, om publieke doelen te realiseren. We vertegenwoordigen een bedrijfsbelang. Ook hebben we een bestuurlijke rol: wij zijn het bevoegd gezag dat adviseert over bestemmingsplannen en de vergunningen verleent die nodig zijn voor de ontwikkeling van het Westland.”

Het is belangrijk voor elke rol, op het juiste moment, de juiste stappen te zetten. Een voorbeeld.

In een deel van het gebied wordt glastuinbouw getransformeerd naar woningbouw. De bv koopt de gronden, maakt de grond bouwrijp en verkoopt deze grond vervolgens – voor een hogere prijs – aan marktpartijen die er woningen ontwikkelen. De hogere prijs is een gevolg

van de gewijzigde bestemming. Nederpel: “Zo’n veranderde bestemming moet je tijdig verankeren in het bestemmingsplan. De banken rekenen erop. De waardevermeerdering van de grond is het onderpand voor het geld dat zij aan ons hebben verstrekt.”

Alertheid is geboden. De handelwijze en het metier van waterdeskundigen en gebiedsontwikkelaars verschillen. Dezelfde instrumenten hebben vaak een andere naam. Tegenover het juridisch harde ‘bestemmingsplan’ staat de ‘legger’ van de waterwereld. Elfring: “Het is een wederzijdse ontdekkingsreis. Met veelal een positieve uitkomst. Vroeger kwamen instrumenten los van elkaar en soms volgtijdig tot stand. In de gebiedsontwikkeling gebeurt dit nu gezamenlijk en gelijktijdig.”

Samenwerkingstrap

Terugblikkend hecht Nederpel, bij PPS, vooral veel waarde aan de ‘samenwerkingstrap’. Hierin staan de begrippen kennen, begrijpen, waarderen, vertrouwen en samenwerken centraal. “Kennen is weten wat de ander doet. Begrijpen is weten hoe een ander denkt en tegen zaken aankijkt. Waarderen is hechten aan de inbreng van andermans mening. Vertrouwen betekent dat je iets over durft te laten aan de ander. Echt samenwerken ten slotte betekent dat je een beter resultaat haalt en werkplezier beleeft”.

Elfring onderschrijft de waarde van de samenwerkingstrap. “Samenwerking komt niet vanzelf op de voorgrond. Begrijpen, bijvoorbeeld, wat een gebiedsontwikkelingsmaatschappij beoogt, zit nog niet in de genen van de participanten. Ze beklemtonen doorgaans hun eigen invalshoek, niet die van de gebiedsontwikkeling. Mede hierom is een speciale contactpersoon aangesteld die werkt aan optimale afstemming tussen de technici van ons ingenieursbureau en die van het hoogheemraadschap. Zo’n contactpersoon hoeft niet per se zelf een technicus te zijn, maar wel een diplomaat.”

Het Hoogheemraadschap van Delfland raakt vertrouwd met de nieuwe vorm van samenwerking. Nederpel: “Onze rol in projecten is gekanteld. In tijden van bezuinigingen gaan we veel meer de discussie aan. Dat is een teken van daadkracht, niet van zwakte. We laten zien waar we voor staan en worden serieus genomen.”

Toekomst

Elfring ziet mogelijkheden voor een volgende stap op de samenwerkingstrap: “Het zou goed zijn als personeel van het hoogheemraadschap direct voor het Nieuwe Westland ging werken. Je hebt dan minder dure inhuur, minder tussenschakels.” Dit kan wellicht helpen om cultuurverschillen, die zich soms voordoen, te overbruggen. Soms wil ONW een plan graag snel formeel aanbieden, wegens grote commerciële belangen. Dan kan het lastig zijn als publieke partijen daarbij lange proceduretijden (moeten) hanteren en teveel focus leggen op details.

Elfring: “Delfland heeft ONW alle jaren volledig gesteund. De gelegde goede basis van samenwerking is een voordeel in de zwaardere tijden die komen. Gelukkig is de woningafzet hier relatief goed in vergelijking met vele andere regio’s. Er is een kapitaalkrachtig marktsegment.” Op dit laatste speelt ONW in. Elfring: “Er is een latente vraag naar grotere kavels, horen we. Daarom gaan we kavels aanbieden van 5.000 vierkante meter.”

ONW moet veel meer tijd en geld steken in het aantrekken van bewoners. De fasering is uitgesmeerd. Maar het wezenlijke van het plan blijft gehandhaafd.

Project in notendop

Ontwikkelingsmaatschappij het Nieuwe Westland is een publiek-private samenwerking (PPS). Deelnemers zijn: de Gemeente Westland, de Provincie Zuid-Holland en het Hoogheemraadschap van Delfland enerzijds en de private partij Bank Nederlandse Gemeenten Gebiedsontwikkeling anderzijds. ONW ontwikkelt innovatieve projecten in het Westland en treedt daarbij op als zelfstandige locatieontwikkelaar.

Vier woningbouwlocaties worden ontwikkeld: Het Nieuwe Water, Tuinveld, Duingeest en Gantel de Baak. In het Nieuwe Water gaat stedelijke herontwikkeling in het Westland samen met het onderbrengen van de wateropgave waar het Hoogheemraadschap van Delfland voor staat. In de voormalige Poelpolder verrijst tussen 2011 en 2019 de eerste woonwijk met 500 drijvende woningen. Dat gebeurt in een onder water gezette polder, die ook dient als waterbergingsvoorziening.

ONW geeft mede invulling aan de visie Greenport Westland 2020. In deze visie is de toekomstige koers voor gemeentelijke, ruimtelijke en economische ontwikkeling voor het Westland vastgelegd.



LESSEN

Geïntegreerde contracten maken meer mogelijk. De vier voorbeelden in deze brochure, tonen het aan. Veel is te leren. Hieronder de belangrijkste lessen, gedistilleerd uit dit document.

- > Denk niet dat geïntegreerde contracten per definitie leiden tot succes. De realisatie vraagt om serieuze inspanningen van opdrachtgever en opdrachtnemer.
- > Steek in de beginfase tijd en energie in het bespreken van de projectscope. Wat is het project wel en juist niet? Dat moet van meet af aan helder zijn. Anders kan het leiden tot frustratie en veel extra kosten.
- > Overweeg een project start-up, een 'vroege' bijeenkomst van opdrachtnemer en opdrachtgever. Het helpt neuzen dezelfde kant op te krijgen en maakt het mogelijk kennisverschillen te overbruggen.
- > Zet een goede projectorganisatie op, die gedurende het project het overzicht houdt en waar nodig kan bijsturen. De organisatie kan desgewenst een periodiek voortgangs-overleg afspreken.
- > Waarborg dat het tendersteam, dat de aanbesteding verzorgt, relevante informatie doorspeelt naar het uitvoeringsteam. Beter nog: regel dat een aantal leden uit het tendersteam ook in het bouwteam zit – en vice versa.
- > Besteed aandacht aan risicomanagement. Bedenk vooraf welke risico's zich kunnen voordoen en inventariseer mogelijke beheersmaatregelen. Wie pas gaat nadenken over oplossingen als een probleem zich voordoet, vergroot de kans op verstoring, conflicten

en vertraging. Het kan uitmonden in het herzien van contracten of schadeclaims. Overweeg of een alliantievorm mogelijk is, waarbij opdrachtgever en opdrachtnemer risico's delen.

- > Investeer oprecht in goede samenwerking. Dat wil zeggen: weet wat de ander doet, begrijp hoe hij denkt en neem andermans mening en inbreng serieus.
- > Toets met mate, alleen daar waar nodig is. Technici, focus niet teveel op details in ontwerpen. Design & Construct is gebaat bij wederzijds vertrouwen. Aanbestedende diensten moeten opdrachtgevers de ruimte durven te geven om eigen wegen te kiezen. Pas dan kan de innovatieve kracht van de markt volop worden benut.
- > Kies in de communicatie steeds het juiste medium. Correspondentie per e-mail of brief kan verschillen uitvergrooten en standpunten verhard. Een telefonisch of persoonlijk gesprek geeft meer gelegenheid om standpunten toe te lichten, en kan soelaas bieden bij conflicten.
- > Spreek zoveel mogelijk dezelfde taal, gebruik waar mogelijk dezelfde begrippen. Als dit echt niet mogelijk is, vraag dan door tot helder is waarover de spreker het heeft.
- > Als partners verschillende rollen hebben in een project, spreek ze dan steeds in de juiste hoedanigheid aan. Dit helpt verwarring te voorkomen en bevordert een snelle (re)actie.
- > Publiek-private samenwerking schept extra kansen. Zeker als aanvullende financiële middelen nodig zijn, kan een PPS-constructie lonen.

Ten slotte

Hanteer bij alle vormen van samenwerking de gedragscode van het Opdrachtgeversforum in de bouw. Spreek met elkaar af dat je volgens die code, op basis van gelijkwaardigheid, aan een project werkt en gedraag je ernaar. Luister niet alleen naar partijen die financieel de grootste broek aan hebben, maar neem ook de kleinere partners serieus.



Colofon

Deze brochure is samengesteld voor het
Opdrachtgeversforum in de bouw.

Als u meer informatie wilt of een specifieke
vraag heeft naar aanleiding van de brochure,
dan kunt u contact opnemen met het secretariaat
van het Opdrachtgeversforum in de bouw:
info@opdrachtgeversforum.nl