

Twynstra Gudde

Aanbesteden en contracteren

MET HET OOG OP GOEDE SAMENWERKING

Stap voor stap op zoek naar de gedroomde samenwerkingspartner

Contractstukken voor één van de grootste zeesluizen van Europa

Samenwerkingsassessment - Méér dan een momentopname

Grip houden op de uitvoering van een D&C-contract

Bouwen als in een symfonieorkest

VOORWOORD

Hoe zorg ik dat ik mijn project op een goede manier in de markt zet waarbij ik krijg wat ik wil hebben? Hoe moet ik mij opstellen tijdens de aanbesteding? Ik wil graag samenwerken met een partij maar hoe verhoudt zich dat tot een (juridisch) contract?

Deze en andere vragen komen wij vaak tegen bij onze opdrachtgevers. Niet vreemd, want projecten worden steeds complexer, de regels ingewikkelder en claims liggen op de loer. Daarnaast zijn er veel verschillende contractvormen en veel manieren om contracten te beheersen.

Een ingewikkeld infrastructureel project komt allang niet meer tot stand op basis van een simpele handdruk. We maken afspraken met meerdere partijen waar we elkaar aan houden en waarmee we tegelijk aan iedere partij de ruimte geven z'n beste kracht te leveren. Meer nog dan juridische expertise is bij veel 'nieuwe' contractvormen de expertise nodig van samenwerken. Hard en zacht komen samen. Een contract is een weerslag van de manier waarop we willen samenwerken. Daarmee is het een uiterst boeiend vakgebied. Dat bovendien nog altijd in ontwikkeling is. Wij hebben er ons vak van gemaakt.

We willen u graag deelgenoot maken van onze fascinatie voor dit vak. Met trots presenteren wij u dan ook ons magazine: een mooie bloemlezing van onze jarenlange praktijkervaringen. Als groep van adviseurs binnen Twynstra Gudde richten wij ons op contracterings- en risicomanagementvraagstukken voor complexe projecten. Wij geven advies, vervullen functies als contractmanager en risicomanager en verzorgen diverse opleidingen op dit vlak. Contracteren en

risicomanagement binnen één adviesgroep is een krachtige combinatie en biedt een belangrijke meerwaarde, omdat:

- + een uitgebreide risico-inventarisatie een belangrijke basis vormt voor de wijze van markt benaderen (wat zijn de risico's en wie neemt daar het beste de verantwoordelijkheid voor)
- + goed contracteren inzicht geeft in de afspraken en verhoudingen tussen partijen, waardoor risicomanagement binnen een project wordt versterkt
- + contractbeheersing geholpen is met intensief en gedegen risicomanagement doordat vanuit de risico's sturing wordt gegeven aan de beheersing van de afspraken.

In dit magazine vindt u dan ook artikelen, interviews en columns over beide vakgebieden.

Ik hoop dat dit magazine u inspiratie geeft om nog meer uit contracteren een aanbesteden te halen binnen uw organisatie. Veel leesplezier!

Daniëlla van Well

Managing partner bij Twynstra Gudde Contracteren en Risicomanagement

INHOUDSOPGAVE

8 VERKENNEN, VERBINDEN, VERANKEREN EN DOEN

De kunst van het contracteren

12 AFWEGINGSMODEL CONTRACTEREN

Stap voor stap op zoek naar een samenwerkingspartner



20 CONTRACTEREN EN AANBESTEDEN IN BOUW EN INFRASTRUCTUUR

Boekrecensie

23 SPELSIMULATIE KNOOPPUNT

Geef marktpartijen de ruimte. Maar hoe?



28 OMGEVINGSWENSEN IN HET CONTRACT

Geef samenwerking een boost

33 SAMENWERKINGS-GERICHT AANBESTEDEN

Vergroot het samenwerkings-potentieel in de aanbestedingsfase

36 PROJECT GROEN GAS

“SOLIDE geeft ons meer vertrouwen in de kwaliteit van het contract”

38 SOLIDE

Toets op kwaliteit van contract en aanbestedingsprocedure

43 NIEUWE SLUIS TERNEUZEN

Contractstukken voor één van de grootste zeesluizen van Europa



48 VERSTERKING DIJKVAK GORINCHEM-WAARDENBURG

“Met LINK hebben we die film al een keer afgedraaid”

50 SPELSIMULATIE LINK

Winst halen uit een concurrentie-gerichte dialoog

56 SAMENWERKINGS-ASSESSMENT

Méér dan een momentopname

60 JURISTEN IN DE BOUW MOETEN HUN PLAATS KENNEN

Column Dik van Manen

64 PROJECT STARTUP

Een goede startup is de basis voor een succesvol project

68 CONTRACTBEHEERSPLAN TRUCK- EN TRAILERPARKINGS HAVEN ROTTERDAM

“Openheid en transparantie komt samenwerking ten goede”



72 CONTRACTMANAGEMENT IN DE UITVOERING

Méér dan het afvinken van verplichtingen

76 SPELSIMULATIE GRIP

Grip houden op de uitvoering van een D&C-contract

84 ONTSNAPPEN AAN DE PAPIEREN TIJGER VAN SCB

Column Roel Reuser

90 RISICOMANAGEMENT

Meer focus door vanuit risico's sturing te geven aan afspraken

93 BOUWEN ALS IN EEN SYMFONIEORKEST

Column Jeroen Moonen



98 HAGA ZIEKENHUIS, DEN HAAG

Een professionele opdrachtgever durft los te laten

102 ONZE 'PLUS' BIJ DE VOORBEREIDING EN UITVOERING VAN UW PROJECT

COLOFON

Eindredactie

Martin Hanse
Esther van Koot
Ruud Schrauwen

Redactie

Henk Bouwmeester

Auteurs

Ivo van den Berg (Waterschap Rivierenland)
Eva van Burik (Van Hattum en Blankevoort)
John Dols
Jelmer Epema
Angeline van Gils
Gert-Jan Goumans (Havenbedrijf Rotterdam)
Martin Hanse
Alie Kok
Jan Maarten Kroon
Koen van der Kroon (Rijkswaterstaat)
Fianne Lindenaar
Nicolet Luisman
Dik van Manen
Jeroen Moonen
Henriëtte Nooter
Nico van der Ploeg (Waternet)
Roel Reuser
Ruud Schrauwen
Elske Schrijvers
Martin van Staveren (VSRM, Universiteit Twente)
Rutger Visser
Daniëlla van Well
Simone Wevers

Art direction en vormgeving

Joost Nijhof
Roy Bos

Fotografie


Shutterstock
Wiep van Apeldoorn

Marketing

Esther van Koot

Druk

Drukkerij Roelofs, Enschede

A blurred photograph of several business professionals in a modern office hallway. The scene is brightly lit by large windows on the right side, which offer a view of a city skyline. The people are in motion, walking towards the camera, creating a sense of a busy, fast-paced work environment. The floor is highly reflective, and the ceiling features recessed lighting.

“Als we de juiste dingen doen op het juiste moment die passen bij onze aanleg, kunnen we de rest aan anderen overlaten.”

De kunst van het contracteren

Opdrachtgever zoekt opdrachtnemer. De twee hebben elkaar nodig. De één heeft iets wat de ander wil hebben en andersom. Hoe beter de samenwerking, hoe beter het resultaat voor beiden. Een goed contract bezegelt die samenwerking, maar garandeert allerm minst een goed resultaat. Daar is meer voor nodig. Het gaat om verkennen, verbinden, verankeren en doen. Dat is de kunst van aanbesteden en contracteren.

TWYNSTRA GUDDE

Bij complexe projecten helpt Twynstra Gudde om te komen tot een goede aanbesteding, een helder contract en uiteindelijk tot het beste projectresultaat. We hebben een onderbouwde visie op aanbesteden en contracteren, gestoeld op vele jaren ervaring met vernieuwende contractvormen. We weten hoe we het beste uit samenwerkende partijen naar boven kunnen halen. Graag delen we die kennis en ervaring. Want door kennis te delen, wordt deze vermeerderd. Dat is onze overtuiging. In dit magazine leest u over onze manier van werken, de instrumenten die we inzetten en de resultaten die we daarmee boeken.

OOG VOOR BELANGEN

Bij ieder project zoekt een opdrachtgever een

contractpartner die de juiste kennis, kunde en capaciteit inbrengt zodat de opdracht goed en efficiënt kan worden uitgevoerd. Maar daarbovenop wil hij een opdrachtnemer waarmee de samenwerking prettig, soepel en goed verloopt. Hij wil een opdrachtnemer die oog heeft voor zijn belangen, die vanuit een gedeeld perspectief zijn werk doet en daadwerkelijk bijdraagt aan de doelstellingen van de opdrachtgever. Hoe zet je dat in een contract? En andersom wil de opdrachtnemer dat de opdrachtgever oog heeft voor zijn gerechtvaardigde belangen en hem waar nodig helpt bij de uitvoering van de opdracht.

CONTRACTEREN MET EEN PLUS

Welk contract er ook ligt; van belang is het vertrouwen in de samenwerking. De partijen

hebben elkaar nodig en moeten zich op een effectieve wijze met elkaar verstaan. Een goed contract kan een slechte samenwerking niet redden. Een slecht contract kan een goede samenwerking wel in de weg zitten. De projectcontext waarin het contract tot stand komt, is daarom van wezenlijk belang: de projecthistorie, politieke invloed, ieders (financiële) belangen, de bedrijfsstrategie, persoonlijke normen en waarden, vooroordelen, reputaties et cetera. Die context bepaalt het gedrag van de partners in de samenwerking. Een goede samenwerking vraagt om oog voor de bedoelingen en belangen van de partners. Dat vraagt om contracteren en aanbesteden met een PLUS.

VERKENNEN

De kunst van het contracteren begint met een goede voorbereiding: in de contracterings- en aanbestedingsstrategie en bij het schrijven van het contract. Hierin wordt de basis van een toekomstige samenwerkingsrelatie gelegd. Welke verdeling van risico's en verantwoordelijkheden past bij de opdracht, de aard van de opdrachtgever en de relatie die hij met de opdrachtnemer wil? Hoe kunnen evenwichtige contractuele voorwaarden worden geschapen waar alle belangen van opdrachtgever én opdrachtnemer tot hun recht komen?

VERBINDEN

Vervolgens is een aanbestedingsprocedure nodig die fair en transparant is. Subjectiviteit, willekeur en vaagheid zijn recepten voor problemen in het vervolgproces. Voorspelbaar handelen legt daarentegen de basis voor vertrouwen en een prettige samenwerking in de toekomst. Eén van de inschrijvers zal immers de gezochte partner zijn. Houding en gedrag in de aanbestedingsfase

“Een goede samenwerking vraagt om oog voor de bedoelingen en belangen van de partners.”

beïnvloeden het uitvoeringsproces. Wie kwaliteit zaait, zal kwaliteit oogsten.

VERANKEREN

Een contract vormt vervolgens een anker voor de samenwerking. Hier kunnen de partners in onvoorziene situaties op terugvallen. Daarvoor moet een contract technisch en juridisch kloppen. Maar een goed contract houdt ook rekening met de projectcontext. Deze is immers bepalend voor het gedrag van opdrachtgever en opdrachtnemer in de uitvoeringsfase. In het contract staat bijvoorbeeld ook dat samenwerkingsgericht gedrag wordt beloond. Dan is samenwerken niet ingewikkeld, maar gaat het vanzelf.

DOEN

Als de aanbestedingsprocedure achter de rug is en de opdracht gegund, bevinden opdrachtgever en opdrachtnemer zich in een meer gelijkwaardige verhouding. De drijfveren van de actoren zullen dan veranderen. Het is belangrijk de samenwerking op de rails te houden vanuit het besef dat het contract slechts beperkt een samenwerking stuurt. Dat doen vooral de samenwerkende partijen. Bij aanvang

van het werk is het belangrijk elkaar te leren kennen en te 'werken' aan onderling vertrouwen en gelijkwaardigheid. Welke onderscheiden en gedeelde belangen hebben beide partners? Hebben we dezelfde visie op samenwerking en eindresultaat? Hoe kunnen we elkaar helpen bij de uitvoering van het werk? Ook de projectcontext die bij het afsluiten van het contract van belang was, verdient nu aandacht. Houdt het daarmee op? Nee, ook bij een systematische contractbeheersing die aan de harde factoren tijd, geld, risico, informatie en kwaliteit aandacht besteedt, houden we houding en gedrag, belangen en vertrouwen in het oog. Want die bepalen mede het succes.

HET RESULTAAT

Een goed contract is geen doel maar een middel. Het doel is een goed projectresultaat. Om de samenwerking die daarvoor nodig is te faciliteren, helpt het om het geheel van belangen, drijfveren, scope en risico's te verkennen, deze met elkaar te verbinden, te verankeren in een contract en daarna het afgesprokene zo goed mogelijk te doen: contracteren met een PLUS. Verkennen, verbinden, verankeren en doen. ■

v.l.n.r. Elske Schrijvers, Roel Reuser, Jeroen Moonen, Martin Hanse, Ruud Schrauwen, Irene van Amstel, Simone Wevers en Dik van Manen (Twynstra Gudder Contracteren en aanbesteden).



Stap voor stap op zoek naar een samen- werkings- partner

Wie de beste opdrachtnemer voor een project is, hangt van veel elementen af. De inhoud van het werk en de kwalificaties van de contractant, uiteraard. Maar ook van de visie van de opdrachtgever en van de gewenste samenwerkingsvorm. Welke strategie leidt tot het juiste contract met de gedroomde partner? Jeroen Moonen (partner bij Twynstra Gudde Contracteren en Risiciomanagement): "De aard van een project, het soort opdrachtgever, de doelstellingen en vooral ook de risico's, zijn van doorslaggevende invloed." Met het Afwegingsmodel Contracteren komen projectteamleden stapsgewijs en gestructureerd tot een slimme strategie voor de contractering.



Contracteren
kan zoveel
beter

Jeroen Moonen
Partner

Expertise
Aanbesteden en
Contracteren /
Publiek-Private
Samenwerking

Markt
Mobiliteit en
Infrastructuur /
Water

Contact
jmn@tg.nl
033 - 467 76 90

GROOTSCHALIG EN COMPLEX

Projecten worden grootschaliger en complexer, wetgeving en milieueisen strikter en de omgeving mondiger. Opdrachtgever en opdrachtnemer moeten meer kennis en creativiteit inbrengen om een succesvol resultaat te halen, de belangen over en weer worden groter. Moonen: "In dat speelveld bedenken we adequate en innoverende contractstrategieën en aanbestedingen." Een goed begrip van een project en de wensen, mogelijkheden en doelstellingen van de opdrachtgever bepalen de vorm van de gewenste samenwerking en de inbreng die de opdrachtnemer moet leveren. Als dat helder is, kan de zoektocht naar de juiste contractvorm starten. Wat is de scope? Hoeveel ruimte laten we aan de aannemer voor eigen inbreng? Moonen: "Een goed doordachte strategie draagt bij aan een uitgebalanceerd contract en betere condities voor samenwerking. Daarmee leg je de basis voor een succesvol project."

AFWEGINGSMODEL CONTRACTEREN

Een hulpmiddel om op een gestructureerde manier tot een goede strategie te komen, is het Afwegingsmodel Contracteren. Moonen: "We hebben dit model ontwikkeld om een integrale afweging op maat te kunnen maken. Alle relevante aspecten van het project komen aan bod. Op basis van risico's wegen we af welke onderdelen van de scope in één contract thuishoren en wat de beste verdeling van verantwoordelijkheden en risico's is. Het model helpt om stapsgewijs, gestructureerd en navolgbaar een strategie te bepalen."

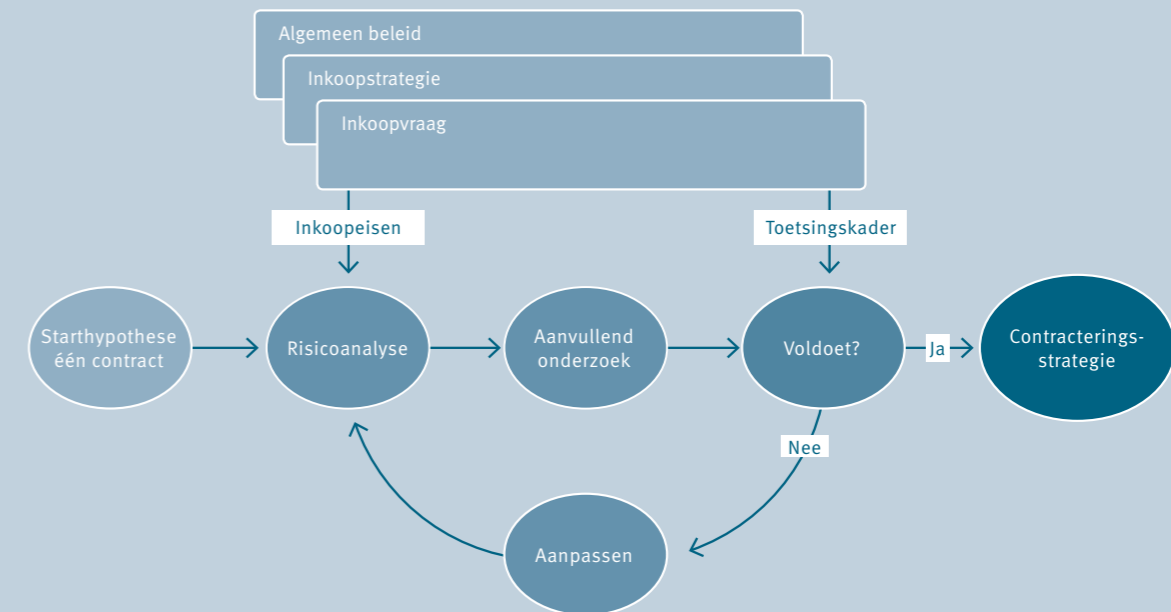
HET RESULTAAT

Met het Afwegingsmodel Contracteren wordt een contracteringsstrategie gekozen die voor een specifiek project het meest adequaat is. Er valt daarbij veel meer te kiezen dan alleen de hoofdvormen: RAW, bouwteam, E&C, D&C en DB(F)M(O). Ook binnen een hoofdvorm zijn nog zoveel keuzes te maken. Het gaat immers steeds om de juiste verdeling van risico's en het bereiken van een goede samenwerkingsrelatie. Wellicht is vergaand samenwerken in de vorm van een alliantie wel de best passende oplossing. Er is bovendien vroegtijdig aandacht voor de toekomstige verhoudingen tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Op basis van de gemaakte keuze wordt een inkoopplan geschreven en vervolgens de contractstukken. Moonen: "Daar komt bij dat het afwegingsmodel ook helpt om met elkaar de discussie over de strategie te voeren. Al doende ontstaat er begrip en draagvlak in het projectteam. Ook dat draagt bij aan het uiteindelijke projectsucces." ■

Het Afwegingsmodel Contracteren

Het Afwegingsmodel Contracteren werkt snel, navolgbaar en gestructureerd. Het is een gezamenlijk proces: met de inhoud worden ook het begrip en het draagvlak voor de uitkomst van het proces gerealiseerd. In vier stappen komt de strategie tot stand. Het proces wordt ingeleid met een starthypothese.

Het Afwegingsmodel Contracteren is door Twynstra Gudde in samenwerking met Rijkswaterstaat ontwikkeld. Het is toegepast (en aangescherpt) bij diverse projecten.



Starthypothese

In de starthypothese is er één contract met één aannemer voor alle onderdelen van het project, de gehele projectomvang en voor alle fasen van het project (ontwerp, uitvoering, financiën en onderhoud). Dit contract bevat functionele eisen

en alle risico's liggen bij de opdrachtnemer. Deze starthypothese dient 'slechts' als startpunt van het denkproces. Het is dus geen beoogde uitkomst. In een cyclisch en gezamenlijk proces wordt de starthypothese ronde na ronde aangepast tot de best passende oplossing is gevonden.



Stap 1: Inkoopkader vaststellen

Alle relevante projectinformatie wordt verzameld. Bepalende elementen zijn het algemeen beleid van de opdrachtgever, de inkoopstrategie (of het inkoopbeleid) en de inkoopvraag (bijvoorbeeld de projectopdracht en de projectomschrijving). Daarnaast geven interviews met sleutelfiguren in en om het project informatie over de projectcontext. In deze fase wordt duidelijk aan welke doelstellingen, eisen en randvoorwaarden het project moet voldoen. Deze informatie vormt het inkoopkader.

Stap 2: Eerste toets

In een workshop van in de regel een dagdeel wordt met het projectteam, technici, beheerders, beslissers en eventuele anderen de starhypothese getoetst aan het inkoopkader. Op basis van risico's die onderscheidend zijn voor de contracteringsstrategie, wordt de starhypothese zo nodig aangepast en opnieuw getoetst. De vraag wordt beantwoord: wat gaat er mis als we met de starhypothese aan de slag zouden gaan?

Stap 3: Aanvullend onderzoek

Uit de eerste workshop volgen mogelijk vragen, waarvan beantwoording essentieel is voor het bepalen van de juiste contractstrategie. Deze worden onderzocht en beantwoord. De tijd die hiervoor nodig is, wordt door het projectteam ook gebruikt om het proces te laten 'bezinken'. Dit heeft een positieve invloed op het resultaat.

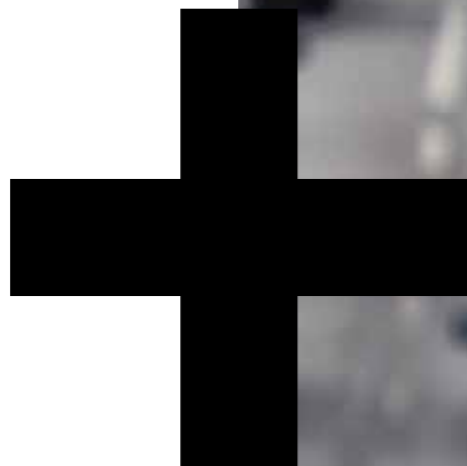
Stap 4: Tweede toets

In een tweede workshop wordt de werkhypothese verder aangescherpt op basis van risico's. Net zolang tot deze voldoet aan de eisen die het project stelt. De tweede workshop kent dezelfde opzet en dezelfde deelnemers als de eerste. Als de bijgestelde hypothese aan het toetsingskader voldoet, is het proces afgerond en is de contracteringsstrategie bepaald.



“De aard van een project, het soort opdrachtgever, de doelstellingen en vooral ook de risico's, zijn van doorslaggevende invloed.”





2013

PRAKTIJKPROEF AMSTERDAM

BEGELEIDING PRIJSVRAAG- EN ONDERHANDELINGSPROCEDURE
VOOR IN-CAR SYSTEMEN

BOEKRECENSIE

Contracteren en aanbesteden in bouw en infrastructuur



Dr. ir. Martin van Staveren MBA is gepromoveerd op risicomanagement en staat voor ánders omgaan met risico's. Vanuit risicobureau VSRM ondersteunt hij bedrijven en publieke organisaties met vernieuwend risicogestuurd werken. Martin is daarnaast kerndocent risicomanagement, Universiteit Twente, redacteur risicosturing, SigmaOnline, en auteur van Risicogestuurd Werken in de Praktijk (Vakmedianet, 2015).

Wat een goed boek is
Contracteren en aanbesteden in bouw en infrastructuur! Voor iedereen, die in de bouw en infrastructuur te maken heeft met het inkopen of winnen van projecten.

Of je nu opdrachtgever of potentiële opdrachtnemer bent, met *Contracteren en aanbesteden in bouw en infrastructuur* heb je een echte risicogestuurde gids in handen. Die loodst je professioneel door alle fasen en langs alle valkuilen van elke aanbesteding. Het is een aanbestedingshandboek met veel voorbeelden uit en voor de praktijk, dat ik elke betrokkene gun.

Voor doeners, toetsers en beslissers
Contracteren en aanbesteden in bouw en infrastructuur: marktbenadering, strategie en beheersing is geschreven door Jeroen Moonen (partner bij Twynstra Gudde Contracteren en

Risicomanagement). Hij is jurist en werkt als ervaren adviseur mee aan het aanbesteden en contracteren van complexe en innovatieve projecten in de bouw en infrastructuur. Het is een boek voor doeners, toetsers en beslissers, zoals projectmanagers, contractmanagers en inkopers. Hoewel geschreven vanuit het perspectief van de opdrachtgever, de partij die een project wil laten realiseren, is het ook uitermate nuttig als je aan de andere kant van de tafel zit. Als gegadigde, om een tunnel, brug of weg te ontwerpen en aan te leggen.

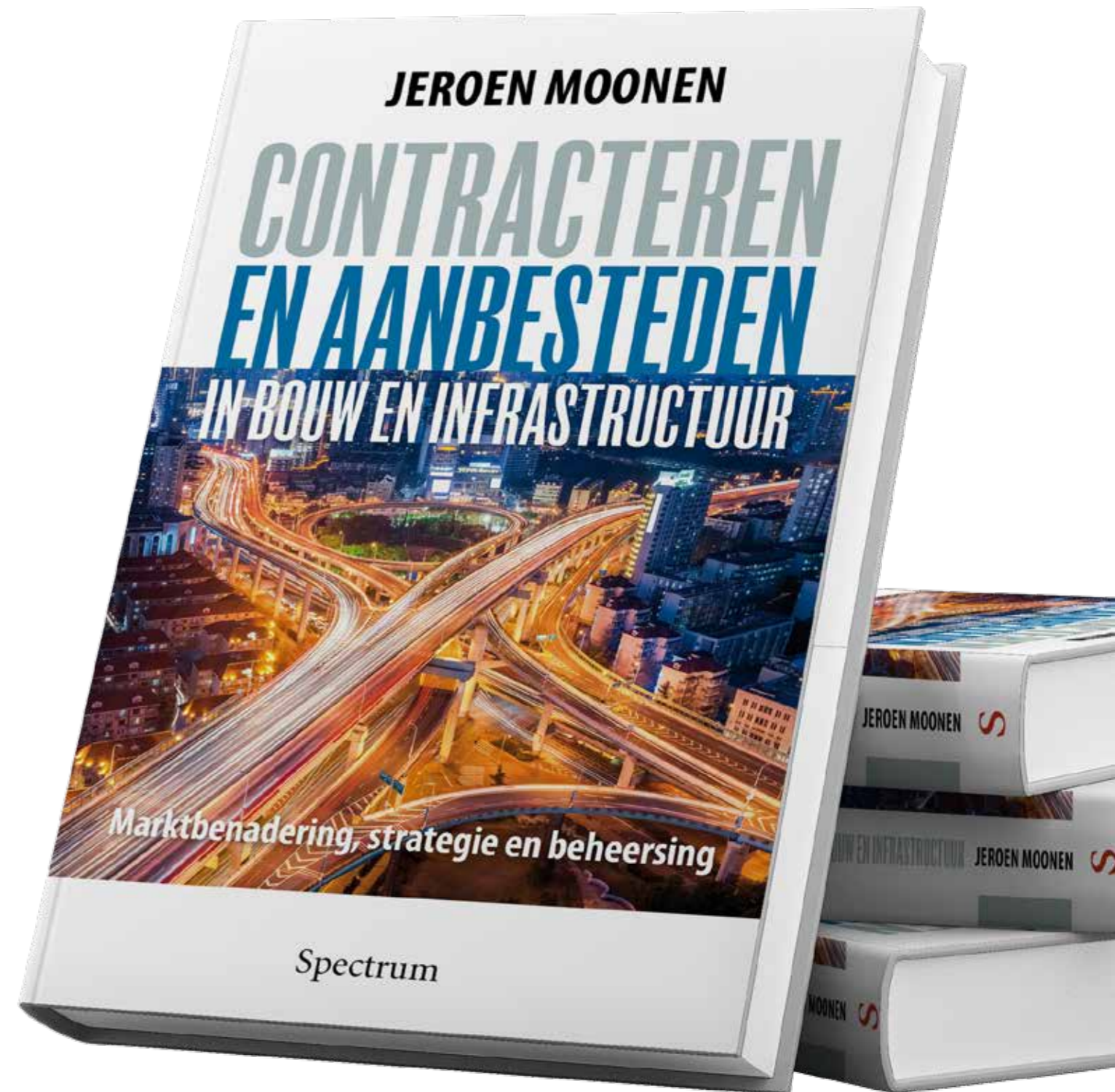
Vier uitgangspunten

Het boek gaat uit van vier heldere uitgangspunten. Deze zijn op papier logisch, maar worden in de weerbarstige praktijk nogal eens losgelaten: (1) maak een strategische afweging hoe de marktpartijen te benaderen, (2) werk in alle fasen risicogestuurd, (3) stel vanaf het begin de samenwerkingsrelatie

centraal en (4) stel evenwichtige contracten op. Dit laatste betekent bijvoorbeeld een transparante verdeling van verantwoordelijkheden en bijbehorende risico's. Door deze principes consequent te volgen zou het niet meer mogen gebeuren dat grote infraprojecten contractueel én daardoor financieel volledig uit de bocht vliegen. Denk bijvoorbeeld aan die tunnel in het zuiden van het land, of aan die omvangrijke wegverbreding bij Rotterdam, waar opdrachtnemers zich flink hebben verslikt in te grote risico's.

Risicogestuurde aanpak

Het sterke van Jeroen Moonen is dat hij deze vier uitgangspunten consequent blijft toepassen, in alle stappen van het contracteringsproces waaromheen de hoofdstukken van het boek zijn gegroepeerd. Dit zijn 'Bepalen inkoop- en contracteringsstrategie', 'Opstellen inkoopplan met documenten', 'Aanbesteding' en 'Opdrachtverlening'.



Voor de aandacht voor een expliciet risicogestuurd aanpak in al deze stappen is vernieuwend. Dit heeft één heldere reden, zoals Moonen al op de eerste pagina schrijft: 'Op die manier wordt geborgd dat op een gestructureerde manier wordt gestuurd op de zaken die echt van belang zijn.' Ook deze boodschap wordt consequent herhaald in het hele boek. Het gaat dus niet om defensieve risicobeheersing, uit angst om wat er allemaal mis kan gaan, maar om risicogestuurd te prioriteren wat écht van belang is voor projectsucces.

Een paar puntjes...

Is er dan helemaal niets op dit boek aan te merken? Een paar kleine puntjes. Zo ontbreekt een scherpe hedendaagse definitie van het begrip risico, als het effect van onzekerheid op doelen. Dit helpt om in elke aanbestedingsfase vanuit project- en organisatiedoelen de relevante risico's in kaart te brengen, wat overigens wel in het boek wordt gedaan. Hoofdstuk 5, over de contractuele allocatie of toedeling van risico's, is uiterst relevant. Hier mist de mogelijkheid om - het wordt nu even technisch - op basis van maatgevende parameters risico's gedeeltelijk te alloceren bij een opdrachtnemer. Dit is intussen een bewezen succesvolle benadering voor bijvoorbeeld risico's vanuit de ondergrond, waar beide partijen geen 100% grip op kunnen hebben. Als laatste: waar is overzicht van de geraadpleegde literatuur? Dit zijn puntjes op de i voor een 2e druk, die er vast gaat komen.

Contracteren en aanbesteden in bouw en infrastructuur wordt naar mijn verwachting namelijk een handboek waar een hele generatie aanbesteders en gegadigden veel aan gaat hebben. Dit zit 'm in die vier eerder genoemde uitgangspunten, die het verschil maken tussen uiteindelijk mislukte aanbestedingen - wat later blijkt uit de bekende vechtracten - en succesvolle aanbestedingen. Die gaan naadloos over in een soepel lopend project.

Waarschuwing

De laatste paragraaf van het boek is me uit het hart gegrepen: 'Blijf samenwerken overeenkomstig de bedoeling van een contract.' Sterk, dat juist een jurist waarschuwt voor het gevaar dat het contract een doel op zich wordt. Dit in plaats van een middel, om samen een succesvol project te realiseren, met oog en oor voor de wederzijdse belangen. *Contracteren en aanbesteden in bouw en infrastructuur*, zo'n boek gun je elke betrokkene! ■

Over contracteren, aanbesteden en strategische afwegingen voor bouw- of infrastructurele projecten. Contracteren en aanbesteden in de bouw biedt praktische handvatten om een strategie en contract- en aanbestedingsdocumenten te maken en te beoordelen. Elke stap die moet worden doorlopen komt aan bod voor een succesvolle marktbenadering. Verder toont dit boek de belangrijkste keuzes om tot een goed doordachte contracteringsstrategie en aanbestedingsvorm te komen. Ook wordt aandacht besteedt aan de relatie tussen contractvorm, aanbesteding en contractbeheersing.

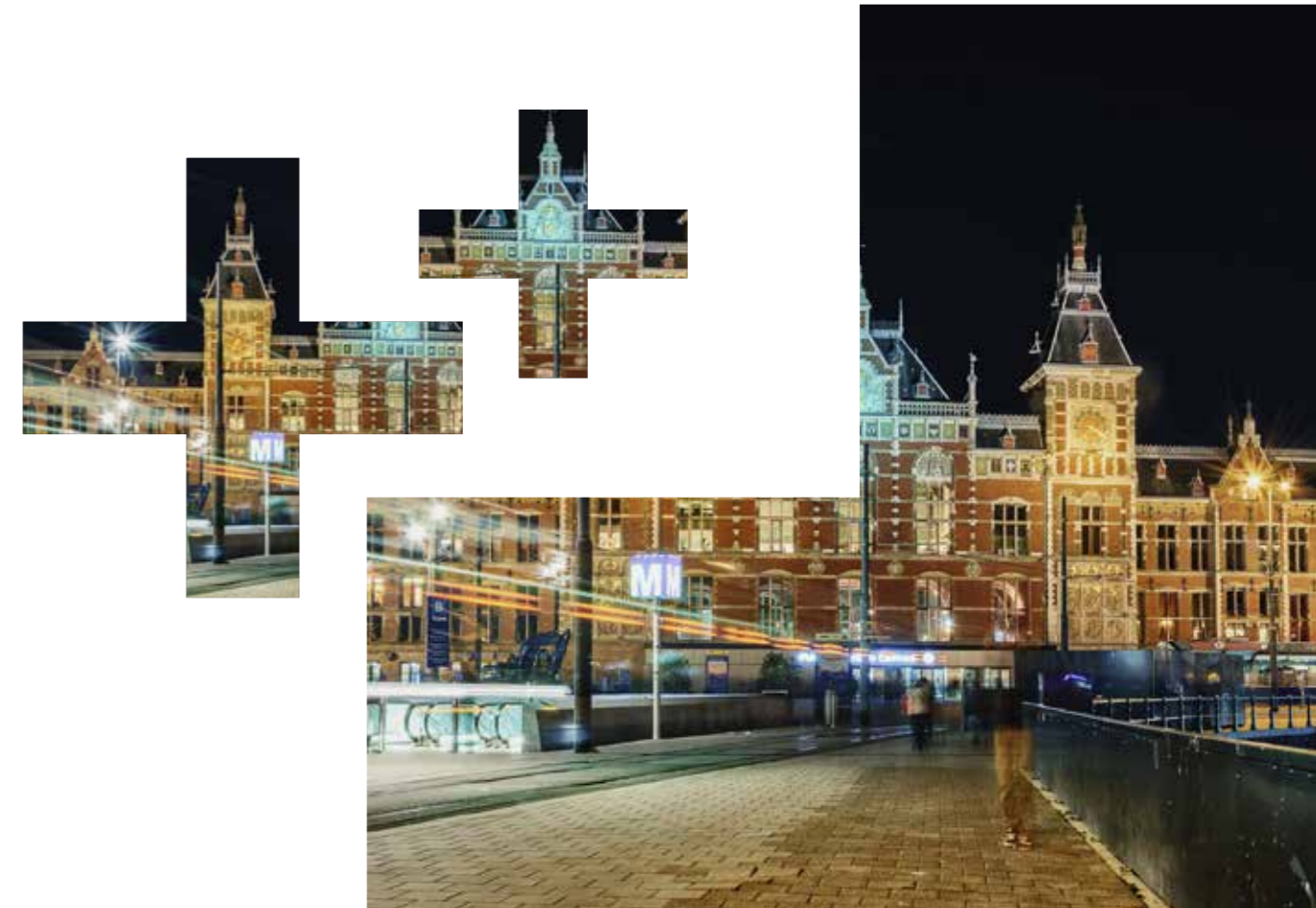
Dit boek is relevant voor opdrachtgevers, projectmanagers, verantwoordelijken voor de project- en planvoorbereiding, contractmanagers en inkopers betrokken bij bouw- of infrastructurele projecten.

Duidelijke praktijkvoorbeelden en heldere stappenplannen zijn samen met veelgevraagde expertise in één boek gebundeld.

Het boek Contracteren en aanbesteden in bouw en infrastructuur is te verkrijgen bij Managementboek.

Spelsimulatie Knooppunt

Geef markt- partijen de ruimte. Maar hoe?



Een geïntegreerd contract geeft marktpartijen ruimte om met eigen oplossingen te komen, is de algemene stelling. De opdrachtgever schrijft geen concrete ontwerp oplossingen voor, maar definieert het probleem en de functionele eisen waaraan oplossingen moeten voldoen. De marktpartijen bedenken de concrete oplossingen, het ontwerp en de uitvoering en zijn daar verantwoordelijk voor. Maar hoe kom je nu, als opdrachtgever, tot die oplossingsvrije eisen? De spelsimulatie Knooppunt is ontwikkeld om hiermee real life te oefenen.

DAAR MOET JE MEE OEFENEN

Functioneel specificeren klinkt mooi, maar om te komen tot een gedragen set functionele specificaties is niet eenvoudig. De praktijk is weerbarstig, zegt Elske Schrijvers (senior adviseur bij Twynstra Gudde Contracteren en Risicomanagement): "Mensen zijn nu eenmaal gewend om te denken in oplossingen, bestekken en voorschriften. Als dat niet mag, waar vind je dan houvast? En hoe ga je om met je klanten en stakeholders, die vaak met hele concrete oplossingen en voorstellen komen, terwijl je juist bedacht had dat het allemaal functioneel moest?" Schrijvers maakt vaak gebruik van spelsimulaties waarbij dynamiek echt ervaren wordt. "Het vraagt om andere competenties, een andere houding en ander gedrag. Dat leer je niet zo makkelijk uit boekjes. Daar moet je mee oefenen."

SPELSIMULATIE KNOOPPUNT

Twynstra Gudde heeft de spelsimulatie Knooppunt precies hiervoor ontwikkeld. In de simulatie krijgt een projectteam de opdracht om een ontwerp voor een groot infrastructureel project 'om te bouwen' naar een set oplossingsvrije specificaties. Het team moet rekening houden met twee interne stakeholders met hun eigen belangen, wensen en eisen ten aanzien van het project. De deelnemers doorlopen het volledige proces en ervaren de dynamiek van het opstellen van oplossingsvrije specificatie. Ze ontdekken hoe zij het gesprek

kunnen voeren en merken hoe lastig het is om niet te praten over oplossingen, maar over functies en prestaties, over belangen in plaats van standpunten en meningen.

DE ENTREE, AMSTERDAM

Schrijvers: "We hebben Knooppunt ontwikkeld voor De Entree; het drukke entreegebied voor Amsterdam Centraal dat de komende jaren volledig op de schop gaat. De gemeente Amsterdam wil de kennis en creativiteit van marktpartijen benutten om dit complexe project te realiseren. Daarom heeft men gekozen voor een geïntegreerd contract met oplossingsvrije, functionele specificaties." Met Knooppunt hebben het projectteam De Entree en de meest relevante stakeholders geoefend met het opstellen van oplossingsvrije specificaties. De deelnemers hebben real life het hele proces ervaren. De oefening is drie keer met wisselende groepen gedaan. Schrijvers: "Dat was een intensieve, verrassende en effectieve werkwijze om de deelnemers voor te bereiden op wat hen te wachten staat." Men leerde veel over het proces van functioneel specificeren en kwam tot het inzicht dat stakeholdermanagement en een verificatieproces voor de functionele eisen moesten worden opgezet. Ook aspecten ten aanzien van houding en effectief gedrag bij gesprekken met stakeholders kwamen aan het licht, zegt Schrijvers: "Verplaats je in je gesprekspartner, verdiep je in de belangen en rol

van je gesprekspartners en stel jezelf tijdens het gesprek de vraag of nog steeds het juiste gesprek wordt gevoerd." De winst is, dat stakeholders en de projectteamleden beter in staat zijn om samen te werken en functioneel specificeren voor De Entree in praktijk te brengen. ■



Voor wie?

- + Projectteams die van plan zijn om een infrastructureel project via een geïntegreerd contract op de markt te zetten (ook wel een UAV-gc-contract genoemd)
- + Medewerkers van afdelingen en afdelingshoofden die geconfronteerd worden met een contractvorm met functionele specificaties
- + Voor groepen van tien tot twaalf deelnemers.

Wat komt er aan bod?

- + Teamgedrag en individueel gedrag in het proces van oplossingsvrij specificeren
- + Het proces van oplossingsvrij specificeren
- + Strategische afspraken over proces
- + Ontwikkeling van teams.

Wat levert het u op?

- + U ervaart de dynamiek van oplossingsvrij specificeren
- + U ontdekt hoe u de belangen van teamgenoten en stakeholders boven tafel kunt halen
- + U krijgt inzicht in effectief gedrag
- + U ervaart de dynamiek binnen de afzonderlijke teams en in samenspel met andere teams
- + U ontdekt hoe belangrijk het is om in dit proces de projectscope te bewaken.

Daarnaast formuleren we per team specifieke leerdoelen op maat.

Tijd en plaats

- + De spelsimulatie duurt één dag
- + Adviseurs van Twynstra Gudde geven begeleiding
- + De simulatie wordt op maat gemaakt
- + De simulatie kan overal worden gedaan, dus ook incompany.



2016
DE ENTREE, AMSTERDAM CENTRAAL
BEGELEIDING SPELSIMULATIE KNOOPPUNT

Geef samenwerking een boost

Een infrastructuurproject kent vele stakeholders, allemaal met hun eigen wensen. Het project kan slagen als het steunt op draagvlak. "Daarvoor moet de omgeving in kaart worden gebracht," zegt adviseur Nicolet Luisman. Ze geeft zeven tips om bij complexe infrastructurale projecten grip op de omgeving te krijgen en te houden: "We moeten wensen inventariseren en in een database opnemen. Niet alle wensen krijgen een plek in het contract, maar de meerwaarde van een gestructureerde aanpak zit erin dat je een verhaal hebt waarom niet alles kan. Het contract is dan een betere weergave van de wensen die in de omgeving spelen."

HOE HOUDT U GRIP?

Hoe komt het dat sommige projecten vastlopen in het vertalen van wensen van stakeholders in het contract? Hoe kan ik dat in mijn project voorkomen? Luisman: "Daarvoor moet je allereerst weten wie je stakeholders zijn en zij moeten tijdig bij het project worden betrokken. Dat wil niet zeggen dat alles wat de omgeving zegt, moet worden opgevolgd in het project. Maar de wensen en eisen moeten wel duidelijk en navolgbaar in het project worden afgewogen." Hiermee krijgt de samenwerking binnen een project een boost, oordeelt Luisman: "Het draagvlak neemt toe als stakeholders zien wat er met hun wensen is gedaan. Het contract zal een betere weergave zijn van het draagvlak." Door

expliciet te werken, verschillende invalshoeken binnen het project te verbinden en de klanteisen navolgbaar vast te leggen, zal het contract een betere weergave zijn van de wensen die in de omgeving spelen en de afweging die daarover is gemaakt binnen het project.

GEÏNTEGREERDE AANPAK

De slagingskans van uw project wordt aanzienlijk vergroot door het omgevingsproces geïntegreerd aan te pakken in combinatie met de principes van Systems Engineering. Dat is een werkwijze om expliciet en gestructureerd te werken tijdens de gehele levenscyclus van een infrastructuurproject. De focus ligt bij samenhang



“Het draagvlak neemt toe als stakeholders zien wat er met hun wensen is gedaan.”



Nicolet Luisman is adviseur bij Twynstra Gudde Mobiliteit en Infrastructuur

van het totale systeem. Doel is om de inhoud en het proces beter te kunnen beheersen en de gemaakte keuzes en afwegingen beter te kunnen verantwoorden. De aanpak is integraal. Het helpt om stakeholders inzicht te geven in wat er met hun wensen is gedaan. Luisman: “Wij werken op dit gebied samen met 2ndSense. Het is onze gezamenlijke ambitie een betere afspiegeling van de omgeving in de klanteisen te realiseren door in projecten de verbinding te leggen tussen Systems Engineering en (strategisch) omgevingsmanagement, contract en techniek. We zien dat deze onderdelen in veel projecten nog als eilandjes opereren en hun eigen doelstellingen en motivatie hebben. Er valt veel winst te boeken als deze werkwijzen worden geïntegreerd.”

DOE DE TEST

Bent u benieuwd of u in uw project goed bezig bent met het betrekken van stakeholders en het inventariseren van klanteisen? Doe dan de online test Grip op de omgeving:

<http://tg.quaestio.com/survey/qst/GRIP%20>

Ontdek op welke punten u nog kunt verbeteren. ■



Zeven tips om omgevingswensen een plek in het contract te geven

- + **Maak een omgevingsanalyse waarin u de stakeholders én hun belangen in kaart brengt.** De belangen zijn cruciaal om te beoordelen wat het doel van de ingebrachte wens/eis is. Dat kan anders zijn dan het standpunt dat wordt geuit.
- + **Stel vast welke stakeholders een belang hebben bij hetzelfde onderwerp.** Door dit vooraf te analyseren kunt u in een latere fase mogelijke tegenstrijdige klanteisen signaleren.
- + **Bepaal hoe en wanneer de stakeholders worden betrokken bij het project.** Communiceer hierover. Stakeholders voelen zich serieus genomen als ze weten waar hun betrokkenheid een plek krijgt en waar hiervoor geen ruimte is.
- + **Zorg dat alle relevante disciplines in het project betrokken zijn bij het afwegen welke klanteisen worden goedgekeurd of afgekeurd.**
- + **Vertaal goedgekeurde klanteisen zo snel mogelijk door naar het ontwerp en het contract.** Hiermee voorkomt u dat het omgevingsproces een ‘eiland’ in het project wordt en later in het project kostbare tijd kost om verbinding te herstellen.
- + **Werk expliciet en zorg dat alle informatie wordt vastgelegd en navolgbaar is.**
- + **Bundel alle informatie over de klant- en contracteisen in één database.** Hiermee voorkomt u dat tegenstrijdigheden tussen losse lijstjes laat aan het licht komen.



Rotterdamsebaan en Knooppunt Hoevelaken

Ophalen klanteisen voor een gedragen besluit

Twynstra Gudde Mobiliteit en Infrastructuur werkt voornamelijk in de markten mobiliteit, vervoer en infrastructuur. In deze markten zijn de verschillende adviseurs van deze groep experts op het gebied van het ophalen van klanteisen ten behoeve van vraagspecificaties en het organiseren van effectieve project start ups. Zij werken onder ander aan de contractering van de projecten Rotterdamsebaan en Knooppunt Hoevelaken.

Rotterdamsebaan

De Rotterdamsebaan is de nieuwe verbindingsweg tussen knooppunt Ypenburg en de centrumring van Den Haag en bestaat voor 2 kilometer uit een boortunnel. De Rotterdamsebaan is aanbesteed als DBM-contract in een concurrentiegerichte dialoog. Voor het opstellen van de klanteisen (vraagspecificatie deel I) heeft Twynstra Gudde Systems Engineering ingezet voor alle wegen- en inpassingsobjecten van de Rotterdamsebaan. Met als resultaat: ruim 1.000 eisen over wegen, water, groen en grond. De uitdaging was om de stukken onder grote tijdsdruk, deels tijdens een lopende concurrentiegerichte dialoog op te stellen. En dit tegen een decor van beheerders die nog moesten wennen aan het denken in zo veel mogelijk oplossingsvrij en functioneel specificeren. Een technisch complex project, met een enorm breed palet aan betrokken disciplines, die allemaal een plek moesten krijgen in één contractueel construct. Sinds september 2015 zijn wij verantwoordelijk voor het procesmanagement bij alle zaken die het

watersysteem raken. Hierbij werken wij aan een goede samenwerking tussen de gemeente, het Hoogheemraadschap en de opdrachtnemer binnen de ruimte die het contract biedt.

Knooppunt Hoevelaken

Het project Knooppunt Hoevelaken Rijkswaterstaat is één van de eerste projecten waarin gebruik wordt gemaakt van 'vervlechting'. Dit betekent dat de aannemer niet pas gezocht wordt na het vaststellen van het Tracébesluit, maar dat de aannemer al betrokken is bij de planstudiefase via een Planstudie, Design & Construct contract. Twynstra Gudde Mobiliteit en Infrastructuur is vanuit het omgevingsmanagement betrokken bij dit project. In de planstudiefase komen nog regelmatig wensen van de omgeving naar voren. Door de vervlechting hebben wij ook de taak om de nieuwe klanteisen te bespreken met de opdrachtnemer en het contractteam, om te zorgen voor besluitvorming binnen het projectteam, op bestuurlijk niveau en uiteindelijke inbedding in het contract.

Samenwerkingsgericht aanbesteden

Vergroot het samenwerkingspotentieel in de aanbestedingsfase

Door de competitieve marktomstandigheden is de afgelopen jaren de verhouding tussen opdrachtgevers en de marktpartijen onder druk komen te staan. Aannemers en opdrachtgevers ondervinden de negatieve consequenties van een lagere bereidheid om met elkaar samen te werken. De oplossing wordt vooral gezocht in nieuwe, alternatieve contractvormen en risicoverdelingen. Maar dit is niet genoeg vindt Anne de Jager (adviseur bij Twynstra Gudde Contracteren en Risicomanagement). "Om een echte verandering te weeg te brengen moet ook de manier van aanbesteden op de schop."

COMPETITIEVE FASE

De Jager studeerde af bij Twynstra Gudde op de masterthesis *“Collaborative procurement in the construction sector - A design to increase the potential of a collaborative relationship between client & contractor”*. Hierbij nam zij als uitgangspunt: een goede samenwerking valt of staat met de aanbestedingsfase. Als de aanbesteding met een valse start begint, is de achterstand moeilijk in te halen. De Jager: “Het probleem is echter dat in deze cruciale fase conflicterende belangen en sterke competitie aan de orde van de dag zijn. Dit staat een goede samenwerking tussen de partijen van meet af aan in de weg. De afspraken die onder druk worden gemaakt, dragen de partijen het hele proces met zich mee.”

Hoe je het ook wendt of keert, de aanbesteding is en blijft een competitieve fase. De belangen tussen de aannemer en opdrachtgever zijn tijdens deze fase vaak conflicterend. Echter, tijdens maar vooral ook na de aanbestedingsfase zijn beide partijen gebaat bij een goede samenwerking. Daarom moet er tijdens de aanbesteding geïnvesteerd worden in het vergroten van het samenwerkingspotentieel na deze fase.

‘SAMENWERKINGSGERICHT AANBESTEDEN’

De Jager onderzocht in haar afstudeerperiode bij Twynstra Gudde intensief hoe het potentieel voor betere projectsamenwerking vergroot kan worden tijdens de aanbestedingsprocedure. Vertaald naar het concept ‘samenwerkingsgericht aanbesteden’ beschrijft zij een overtuigende aanpak om de beschreven mismatch te overwinnen, en te komen tot een aanbesteding die actief de samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer motiveert. De resultaten van het onderzoek zijn samen te vatten in de volgende 3 principes,

op basis waarvan een model is ontwikkeld om de samenwerkingsverbanden in een aanbestedingsprocedure vorm te geven.

1. Interactie als fundament

Vervang in de aanbestedingen de bergen papier en regels door het gesprek. Een samenwerkingsgerichte aanbesteding begint bij het creëren van meer interactie, een informele sfeer en een open houding tussen de verschillende partijen.

2. Vermijd toekomstige conflicten

Om de meest voorkomende conflicten te vermijden is het belangrijk te investeren in vertrouwen en het vermijden van strategisch gedrag. Het begint allemaal bij het principe ‘eerlijk geld voor eerlijk werk’. Het creëren van transparantie over de opbouw van de prijs, verdeling van de risico’s en onduidelijkheden in het contract is essentieel. Te vaak worden contractvoorwaarden eenzijdig geformuleerd en blijven daardoor onbesproken. In plaats hiervan kan het gezamenlijk overleggen en definiëren van deze onderwerpen leiden tot compromissen die passen bij de gewenste samenwerking.

3. Stimuleer en gun op samenwerkingsmomenten

De aanbesteding kan samenwerking actief faciliteren door samenwerkingsvoorstellen of samenwerkingsassessments deel te maken van de procedure. Gunning op deze onderwerpen kan bijdragen aan een toekomstig team met passende visie op samenwerking. Beter nog is het gezamenlijk definiëren van het project tijdens de aanbesteding. Zet de probleemdefinitie op de markt om zo gezamenlijk met de aannemer op zoek te gaan naar de oplossing tijdens marktconsultatie, dialogen of co-creatie. ■

Sinds de bouwfraude is de bouwsector in een neerwaartse spiraal geraakt en gingen wantrouwen en strategisch gedrag overheersen. De sector ziet inmiddels de noodzaak voor verandering van de huidige aanbestedingsvormen. Tenderen is dan ook een van de leidende principes van de Marktvisie (van onder andere Rijkswaterstaat, Rijksvastgoedbedrijf, Prorail en Bouwend Nederland): “De basis van een goede samenwerking en een succesvol project wordt in de aanbesteding gelegd. Factoren die hier een bedreiging voor vormen, worden tijdens de aanbesteding besproken, begrepen en daadwerkelijk opgelost.”



Een frisse maar kritische blik

Anne de Jager
Adviseur

Expertise
Aanbesteden en Contracteren

Markt
Mobiliteit en Infrastructuur

Contact
xaj@tg.nl
033 - 467 76 90

“SOLIDE geeft ons meer vertrouwen in de kwaliteit van het contract”

Waternet ontwikkelt groengasinstallaties bij verschillende rioolwaterzuiveringen (RWZI's).

Nico van der Ploeg (projectmanager Groen Gas) zoekt contractpartners voor ontwerp, bouw en onderhoud van deze installaties. De kwaliteit van de aanbestedingsstukken voor één van zijn projecten is getoetst met SOLIDE. Dit is een kant-en-klare toets voor contracten en aanbestedingsprocedures, gebaseerd op kennis en best practices.

“Het geeft ons meer vertrouwen in de kwaliteit van het contract.”



Biogas

Waternet is het eerste watercyclusbedrijf van Nederland. In de regio Amsterdam is het bedrijf actief in de hele waterketen: grondwater, drinkwater, afvalwater en oppervlaktewater. Waternet beheert twaalf RWZI's in de regio rond Amsterdam. In het rioolslib dat hier vrijkomt, ontstaat door vergisting biogas. Dat gas bestaat voor een groot deel uit methaan, maar er zit ook een flink deel CO² in. Tot nu toe werd het biogas in warmtekrachtinstallaties benut voor opwekking van warmte en elektriciteit. Dat is al een redelijk schone technologie. Maar Waternet wil nog een stap verder gaan door eerst CO² uit het gas te halen en nuttig toepasbaar te maken, bijvoorbeeld voor de glastuinbouw. De rest kan dan worden opgewaardeerd tot aardgaskwaliteit en worden toegevoegd aan het stedelijke gasnet. Van der Ploeg: “Daarmee realiseren we een nog hogere CO²-reductie. Voor de RWZI's in Amsterdam-West gaan we dat nu doen.”

Marktpartijen

Om het CO² af te scheiden en het methaan op te waarden, is een complexe installatie nodig. Het ontwerp, de bouw en het meerjarige onderhoud hiervan wordt in een geïntegreerd contract aangeboden aan marktpartijen. Van der Ploeg: “Daar zitten natuurlijk allerlei risico's in die je moet afdekken. Bijvoorbeeld ten aanzien van de afzetmarkt. Hoe zal die zich ontwikkelen? Hoe gaat het met subsidies die er nu nog zijn voor groen gas? Wat zijn de gevolgen mochten die komen te vervallen? Hoe zijn dat soort risico's in het contract verdeeld? We moeten weten of de risicoanalyse die we eerder hebben gemaakt, nog actueel is.” Op dit moment is de voorselectiefase van de aanbesteding afgerond en zit Waternet in een afrondende fase met betrekking tot de goedkeuring van een aantal essentiële contractuitgangspunten door directie en/of het bestuur.

Vertrouwen

SOLIDE is ingezet om er zeker van te zijn dat alle risico's goed in het contract zijn meegenomen en om vast te stellen of de vraagspecificatie en de aanbestedingsprocedure daar goed bij aansluiten. De toets is ingezet toen de contractstukken voor een goed deel klaar waren. Op dat moment zijn de risico's, de aanbestedingsstukken en het aanbestedingsproces integraal tegen het licht gehouden. Van der Ploeg: “Er zijn verschillende technieken en toepassingen van groen gas. Doordat we de manier van uitvragen hebben aangescherpt, zijn we nu in staat om de aanbiedingen ondanks hun diversiteit goed te vergelijken. Met SOLIDE hebben we meer vertrouwen gekregen in de vraagspecificatie en in de kwaliteit van het contract.”



Toets op kwaliteit van contract en aanbestedings-procedure



SOLIDE is een kant-en-klare toets voor contracten en aanbestedingsprocedures gebaseerd op kennis en best practices. Leiden de aanbestedingsstukken en de voorgenomen procedure tot het gewenste resultaat? Met welke praktische verbeterpunten wordt de kans op succes vergroot?

HOE WERKT SOLIDE?

SOLIDE bestaat uit drie checks die bijdragen aan een kwalitatief goed contractdossier en een goede aanbestedingsprocedure. Elke check houdt een ander cruciaal onderdeel tegen het licht. De onderdelen zijn gezamenlijk maar ook afzonderlijk inzetbaar.

I. DE RISICO'S

De belangrijkste risico's worden met behulp van de Versnellingskamer® (zie pag 42) in kaart gebracht en vergeleken met een database vol ervaringsgegevens. Vervolgens wordt bekeken of de risico's zijn onderkend en naar tevredenheid beheerst in het contract.

2. DE CONTRACTSTUKKEN

In een dossierscan worden de contractstukken gecheckt. Wat wordt er in feite gevraagd? Zijn de eisen op het juiste abstractieniveau omschreven? Is de opbouw logisch? Zijn de geïnventariseerde risico's afgedekt? We maken gebruik van een database met toetsonderwerpen die is opgesteld op basis van ervaringen in talloze projecten.

3. HET AANBESTEDINGSPROCES

Een goed contract alleen garandeert nog geen succesvolle aanbesteding. De aanbesteding is een intensieve fase waarin fouten snel gemaakt zijn. Het team moet voldoende geëquipeerd zijn en de taakverdeling moet helder zijn. Zijn de gunningscriteria voldoende helder geschreven? Passen ze bij de geïnventariseerde risico's? Voor het aanbestedingsproces wordt gebruik gemaakt

van een checklist die is gebaseerd op ervaringen in aanbestedingen en jurisprudentie.

WANNEER WORDT SOLIDE INGEZET?

De risicoscan kan het best worden ingezet op het moment dat het contractdossier voor 50 tot 75 procent klaar is. De resultaten van de risicoscan helpen het projectteam om de contractstukken doelgericht af te ronden. De check op de contractstukken en het aanbestedingsproces zijn het meest effectief als het contract voor 95 procent klaar is. De uitkomsten van de scans kunnen zo zorgen voor de laatste puntjes op de i.

WAT IS HET RESULTAAT?

SOLIDE haalt fouten en omissies uit de stukken, detecteert verbeterpunten en versterkt daarmee de basis voor een succesvol project. ■

Zevenmaal SOLIDE

- + Snel en efficiënt
- + Teambreed ingezet
- + Op basis van risico's
- + Gestoeld op kennis en ervaring
- + Extern, onafhankelijk en fris van buiten
- + Gericht op concrete verbeteracties
- + Met behulp van de Versnellingskamer®

“SOLIDE is erop gericht om, naast het bewerkstelligen van een kwaliteitsverbetering van het contract, het projectteam grondig kennis te laten nemen van de inhoud en beoogde werking van het contract. De kennis van het projectteam is immers van essentieel belang in de uitvoeringsfase. Zo slaan we twee vliegen in één klap”.

Roel Reuser (adviseur bij Twynstra Gudde Contracteren en Risicomanagement)



2016
RIJNLANDROUTE
BEGELEIDING SPELSIMULATIE LINK

De Versnellingskamer®

Snel en efficiënt risico's inventariseren

Een risicoanalyse is een cruciale eerste stap op weg naar een goed contract. U kunt daarvoor eindeloos vergaderen zonder tot de juiste besluiten te komen. U kunt ook kiezen voor een sessie in de Versnellingskamer®. Dit is efficiënt en inspirerend. De Versnellingskamer® is zeer bruikbaar voor complexe besluitvormingsprocessen en het maken van een risicoanalyse. Met moderne ICT-middelen is het bovendien een leuke werkvorm binnen teams.

De inhoud

Tijdens een risicoanalyse met behulp van de Versnellingskamer® worden de risico's geïnventariseerd vanuit verschillende invalshoeken die voor uw project van toepassing zijn: politiek-bestuurlijk, financieel-economisch, juridisch, wettelijk, technisch, organisatorisch, ruimtelijk en maatschappelijk. Het systeem maakt het voor iedereen mogelijk om met laptop, telefoon of iPad real time of op een eigen gekozen moment zijn of haar risico's in te brengen, waarna deze via de Versnellingskamer® worden geprioriteerd. De groep brainstormt vervolgens over beheersmaatregelen voor de belangrijkste risico's. De Versnellingskamer® zorgt voor een hoge participatie, draagvlak, creativiteit en out of the box denken. Het resultaat is een risicodossier en een aanvullende rapportage in Word en/of Excel.

Wat en hoe

Een Versnellingskamer®-sessie vindt plaats onder leiding van een ervaren gespreksleider en is geschikt voor groepen van twaalf tot maximaal vijftien personen. De deelnemers brengen parallel aan elkaar hun ideeën in. Daarmee wordt aanzienlijke tijdswinst gerealiseerd en wordt iedereen gestimuleerd mee te doen. Er is ruimte voor plenaire discussie, afstemming en consensus.

De Versnellingskamer®: tienmaal voordeel

- + Effectieve en snelle besluitvorming
- + Aanzienlijke tijdswinst
- + Hoge kwaliteit van besluitvorming
- + Een open en transparant proces
- + Hoge acceptatie van het resultaat
- + Gevoelige onderwerpen zijn bespreekbaar dankzij de mogelijkheid van anonimiteit
- + Iedereen komt gelijkwaardig aan bod
- + Deelnemers ervaren betrokkenheid en participatie
- + Meningsverschillen zijn direct visueel inzichtelijk
- + Discussies worden inhoudelijk en constructief



Meer weten?

Kijk op <http://versnellingskamer.nl> of neem contact op met Henriëtte Nooter (adviseur bij Twynstra Guddé Contracteren en Risicomanagement) via hno@tg.nl

Nieuwe Sluis Terneuzen

Contractstukken voor één van de grootste zeesluizen van Europa

Terneuzen heeft in 2022 één van de grootste zeesluizen van Europa. De aanleg wordt voorbereid door de Vlaams-Nederlandse Scheldec commissie. Hierin werken de Vlaamse en de Nederlandse overheid samen. Het is een ruimtelijk, technisch en bestuurlijk complex project. Ruud Schrauwen (adviseur bij Twynstra Guddé Contracteren en Risicomanagement) heeft geholpen bij het schrijven van de contractstukken voor de aanbesteding.

HOOGSTANDJE

De sluisen bij Terneuzen geven toegang tot de zeehavens van Terneuzen en Gent. De Nieuwe Sluis Terneuzen wordt gebouwd tussen de bestaande sluisen, maar wordt aanzienlijk breder, dieper en langer. Met 427 meter lengte wordt het zelfs één van de grootste sluisen van Europa.

Straks kunnen de grootste zeeschepen erdoor. Ruud Schrauwen: "Het is niet alleen een technisch hoogstandje. Wat in de voorbereiding een belangrijk aandachtspunt is, zijn cultuurverschillen tussen de Vlamingen en de Nederlanders binnen het projectteam. Bijvoorbeeld op het gebied van kwaliteitsborging. Wil je overal iemand naast zetten om te

“Mijn taak is vooral om partijen te verbinden tot een gezamenlijk besluit.”

controleren of een aannemer z'n werk wel goed doet? Of maak je de aannemers zelf verantwoordelijk voor kwaliteit? Hoe ga je daarmee om? Voordat ik de contractstukken kan schrijven, moeten de partijen het niet alleen over de techniek, maar ook over dit soort zaken eens zijn. Mijn taak is vooral om de partijen te verbinden tot een gezamenlijk besluit.”

GOH, ZO DOEN DE VLAMINGEN DAT

Schrauwen is civiel ingenieur maar heeft ook een goed ontwikkeld gevoel voor de internationale politiek-bestuurlijke context: “Het is bijvoorbeeld boeiend om te zien hoezeer de vergadercultuur verschilt. De Vlamingen bereiden zich altijd goed voor en hebben alle stukken gelezen en zich daarover een mening gevormd. De Nederlanders zijn veel minder gestructureerd.” Het is de kunst om in te zien dat die verschillen de samenwerking niet in de weg hoeven te staan, oordeelt hij: “Het is verrijkend als je openstaat voor die verschillen. Goh, zo doen de Vlamingen dat. Waarom doen wij dat altijd anders? Het is mijn taak om partijen bij elkaar te brengen en te zorgen dat zij concrete stappen zetten. ■

Met de contractstukken voor aanleg van de Nieuwe Sluis is in 2016 de aanbestedingsprocedure gestart. Medio 2017 wordt de aannemer geselecteerd. Die kan naar verwachting eind 2017 aan de slag. Volgens de planning kan in 2022 het eerste schip in de Nieuwe Sluis worden geschut. Voor meer informatie kijk op: www.nieuwesluisterneuzen.eu



Samenwerken en bruggen slaan is essentieel

Ruud Schrauwen

Adviseur

Expertise

Aanbesteden en Contracteren / Risicomanagement

Markt

Mobiliteit en Infrastructuur / Water / Sluizen

Contact

rsw@tg.nl
033 - 467 76 90



2014 - 2016
ZUIDASDOK
ADVIESDIENSTEN AANBESTEDING

“Met LINK hebben we die hele film al een keer afgedraaid”

De Waaldijk tussen Gorinchem en Waardenburg zal in opdracht van Waterschap Rivierenland worden versterkt over een lengte van 23 kilometer. Het waterschap betreft marktpartijen in de voorbereiding van het project via een concurrentiegerichte dialoog. Met de spelsimulatie LINK heeft het contractteam geoefend met deze nieuwe aanbestedingsvorm. Ivo van den Berg (contractmanager Waterschap Rivierenland):

“Dat was erg positief. Het was leerzaam, en zeker geen spelletje.”



Complex

De versterking van dit deel van de Waaldijk is één van de tientallen projecten van het Hoogwaterbeschermingsprogramma. Het is een complex project onder andere omdat de oorzaken waardoor de dijk niet meer voldoet aan de nieuwe veiligheidsnormen, over het dijkvak verschillend zijn. De risico's van het project zijn bovendien lastig te overzien. De normen waaraan de dijk moet gaan voldoen, worden pas in 2017 bekend. Ivo van den Berg: “We hebben ervoor gekozen niet eerst naar een ingenieursbureau te gaan om het ontwerp te maken voordat we de aanbesteding doen om het werk te laten maken. We winnen tijd door marktpartijen in de beginfase te betrekken door een alliantie met hen te vormen. Dat geeft ook een kennisvoordeel door samen met de aannemers al vroeg op te trekken en na te denken over maakbare oplossingen.”

Geen spelletje

In een concurrentiegerichte dialoog worden marktpartijen bij de aanbesteding van het project betrokken door met elkaar in gesprek te gaan. Het waterschap heeft de spelsimulatie LINK ingezet om de kennis van deze manier van aanbesteden eigen te maken en om ermee te oefenen. Alle stappen in het proces zijn doorlopen. De deelnemers hebben ervaren hoe de dialoog kan worden gevoerd, wat wel werkt en wat niet. Welk gedrag bevordert een goede dialoog? Van den Berg: “Dat was erg positief. Het was leuk, maar het was zeker geen spelletje. Het was opvallend hoe serieus iedereen ermee omging. Het belangrijkste leerpunt voor mij was het level playing field. Je moet dat goed bewaken en tegelijk wil je toch ruimte geven voor een goed gesprek. Hoe formeel moet je zijn? Het is ook belangrijk dat je gesprekspartner zich welkom voelt. Dat is een spanningsveld. Het is goed om daarmee te oefenen.”

Geen streep op papier

In de eerste dialoog over de inrichting van het dijkversterkingsproject spreekt het waterschap als aanbestedende dienst met vijf marktpartijen. Er worden verschillende gespreksrondes gehouden. Stap voor stap gaat het waterschap met de marktpartijen in gesprek over hoe het project kan worden aangepakt en hoe daarvoor een passende samenwerking kan worden ingericht. Aan het eind van de dialoog zijn er nog drie partijen over die een inschrijving doen op basis waarvan één partij als winnaar overblijft. Van den Berg: “We beginnen als er nog geen streep op papier staat. We weten alleen wat er aan de hand is, maar niet hoe het veiligheidsprobleem moet worden opgelost.”

Voor het eggie

“Het is een enorme uitdaging,” zegt Van den Berg: “Voor het waterschap is dit het tweede project dat in een concurrentiegerichte dialoog wordt aanbesteed, maar voor dit contractteam is het de eerste keer. Het spannende is, dat je een gelijkwaardig spel voor alle betrokken marktpartijen moet spelen. Je wilt goede gesprekken voeren en alle informatie die nodig is voor een goede aanbidding delen, maar je moet ook zorgen dat concurrentiegevoelige informatie binnen de dialoog blijft. Met LINK hebben we die hele film al een keer afgedraaid. Als team zijn we daardoor meer op elkaar ingespeeld. We zijn rolvaster geworden en het heeft ons meer vertrouwen gegeven dat wij dit ook voor het eggie kunnen.”

Winst halen uit een concurrentiegerichte dialoog

In een complex infrastructureel project kan de input van aannemers nieuwe inzichten opleveren. Het leidt tot innovatie en levert oplossingen die slimmer, beter en misschien ook wel goedkoper zijn. Met een concurrentiegerichte dialoog kan die input op het juiste moment worden ingebracht. Maar hoe zorg je ervoor dat zo'n dialoog eerlijk en transparant verloopt? En hoe voer je een effectief gesprek? De spelsimulatie LINK is bedoeld om hiermee te oefenen.

EEN DIALOOG IS GEEN DISCUSSIE

Met een concurrentiegerichte dialoog worden tijdens de aanbestedingsprocedure vertrouwelijke en individuele gesprekken gevoerd met potentiële opdrachtnemers om vraag en aanbod beter op elkaar aan te laten sluiten. Elske Schrijvers (senior adviseur bij Twynstra Gudde Contracteren en Risicomanagement): "Het is een dialoog; geen onderhandeling of discussie."

DAAR MOET JE MEE OEFENEN

Schrijvers gebruikt de spelsimulatie LINK om deelnemers te helpen een concurrentiegerichte dialoog goed te oefenen: "Het uitvoeren van een concurrentiegerichte dialoog vraagt discipline, handigheid en flexibiliteit van deelnemers. Geven en ontvangen van feedback. Doorvragen en nog eens doorvragen. De juiste houding ten opzichte van elkaar aannemen en naar elkaar luisteren."

Dat is best lastig in een aanbestedingsprocedure waar vertrouwelijkheid en gelijk speelveld geborgd moeten blijven. Dat gaat niet vanzelf, daar moet je mee oefenen."

SPELSIMULATIE LINK

In de spelsimulatie LINK strijden drie consortia om de gunning van een complex, infrastructureel project. De aanbesteder doorloopt samen met die consortia alle stappen in het proces: van advertentie, via dialoog tot gunning. Zij ervaren dat de dialoog niet vanzelfsprekend ontstaat. Opdrachtgever en opdrachtnemers ondervinden in de spelsimulatie gezamenlijk de worstelingen van een dialoog in de context van een aanbesteding, ervaart Schrijvers: "In de zoektocht wat wel en niet kan binnen de context van de aanbesteding, wordt regelmatig procesmatig of procedureel geantwoord en komen betrokkenen in gesprek niet tot de kern van de zaak. Het ervaren van die knoop en het bespreekbaar maken daarvan, is een kunst."

VANAF 2006

LINK wordt al vanaf 2006 succesvol ingezet bij veel infrastructurele projecten, zoals de verbreding van de A15 tussen de Maasvlakte en knooppunt Vaanplein (Rijkswaterstaat) en Schiphol Amsterdam Almere (Rijkswaterstaat). De meest recente LINK opdrachten zijn de aanleg van de Rijnlandroute (provincie Zuid-Holland) en de versterking van de rivierdijk tussen Gorinchem en Waardenburg (Waterschap Rivierenland). ■



LINK

"Het uitvoeren van een concurrentiegerichte dialoog vraagt om discipline, handigheid en flexibiliteit."



Spelsimulatie LINK

Voor wie?

- + Projectteams die aan de vooravond staan van een aanbesteding volgens de procedure van de concurrentiegerichte dialoog
- + Projectleiders en managers die inzicht willen hebben in deze procedure
- + Voor groepen van zestien tot achttien deelnemers.

Wat komt er aan bod?

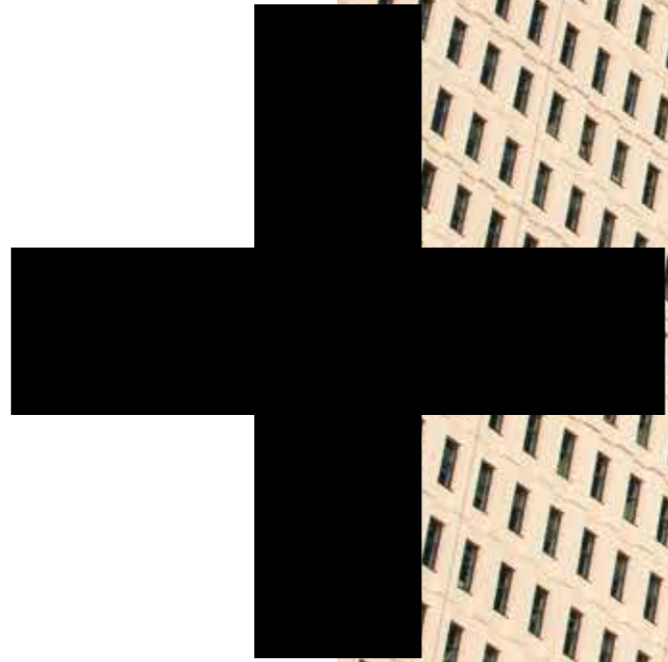
- + Team- en individueel gedrag in de dialoog
- + De procedure van de concurrentiegerichte dialoog
- + Strategische afspraken over toekomstige dialoogrondes
- + Ontwikkeling van teams.

Wat levert het u op?

- + U ontdekt (eigen) effectief gedrag in de concurrentiegerichte dialoog
- + U oefent met het geven en ontvangen van feedback op gedrag in de dialoog
- + U leert ondersteuning te bieden bij de strategische voorbereidingen op de komende aanbestedingen
- + Onderliggende processen kunt u bespreekbaar maken
- + Met elkaar en als team maakt u iets intensiefs mee.

Tijd en plaats

- + De spelsimulatie duurt drie dagdelen
- + Adviseurs van Twynstra Gudde geven begeleiding
- + De simulatie wordt op maat gemaakt
- + De simulatie kan overal worden gedaan, dus ook incompany.



2016

ERASMUS MC, ROTTERDAM

BEGELEIDING AANBESTEDING ARCHITECTEN- EN ADVISEURSDIENSTEN

Méér dan een moment- opname

In projecten is een goede samenwerking tussen contractpartners één van de doorslaggevende factoren voor succes. Daar zijn velen het wel over eens. Uiteraard blijven vakkennis en vakmanschap leidend, maar dat blijkt niet altijd voldoende om knelpunten, geschillen en belangentegenstellingen tijdens de uitvoering constructief en werkbaar te maken. In steeds meer projecten wordt 'een goede samenwerking' als een kritische succesfactor beschouwd en zie je dat dit aspect meegenomen wordt in de aanbesteding. De meest vergaande vorm daarbij is dat partners mede geselecteerd worden op hun samenwerkingsvaardigheden. Een assessment maakt deel uit van de selectieprocedure. De praktijk leert dat zo'n assessment meer is dan alleen een toets in de aanbesteding. Het versterkt ook de relatie in de loop van de verdere procedure. De opbrengst van het assessment is daardoor hoog in verhouding tot de kosten en de moeite.

SUCCESVOLLE PROJECTEN

Een succesvol project betekent vaak een bestuurlijk gedragen project dat binnen tijd, budget en naar tevredenheid van stakeholders en klanten wordt opgeleverd. Om succesvol te zijn wordt een project ingericht om een probleem op te lossen, conflicten te voorkomen en tegelijkertijd recht te doen aan belangen van betrokkenen. Voorbeelden hiervan zijn evenwichtige risicoverdelingen, haalbare doelen en escalatieregelingen. De nadruk ligt hier op het functioneel en procedureel oplossen en inrichten van mogelijke toekomstige ontwikkelingen, problemen en conflicten. Waar

minder aandacht voor is, is dat problemen en conflicten tijdens de uitvoering ook een beroep doen op samenwerkingsvaardigheden. Dan gaat het om het vermogen anderen te begrijpen en zich te verdiepen in andermans standpunten en afwegingen. Het vermogen op een goede manier in gesprek te raken en blijven ondanks weerstand. Het vermogen om te verbinden en de relatie te onderhouden ook als er spanningen optreden. Deze kwaliteiten, sociale en emotionele vaardigheden, kunnen doorslaggevend zijn voor projectsucces.



Een goede
samenwerking
vergt interactie
en kost tijd

**Elske
Schrijvers**
Adviseur

Expertise
Aanbesteden en
Contracteren /
Publiek-Private
Samenwerking

Markt
Mobiliteit en
Infrastructuur /
Water /
Binnenstedelijke
ontwikkelingen

Contact
ecs@tg.nl
033 - 467 76 90

ASSESSMENTS ALS INSTRUMENT IN DE AANBESTEDING

Genoemde kwaliteiten kunnen met een samenwerkingsassessment worden getoetst en als onderdeel van het selectieproces worden ingezet. Soms is de uitkomst zelfs bepalend om in een selectieprocedure door te gaan naar de volgende ronde. Dat vraagt gepaste aandacht voor de borging van de aanbestedingsbeginselen van proportionaliteit, objectiviteit en transparantie. Zeker omdat het gaat over een nogal subjectief criterium als 'samenwerkingsvaardigheden'.

PROJECT DOEN: NIJKERKERBRUG

Een mooi voorbeeld van het gebruik van een samenwerkingsassessment in een selectieprocedure is het project DOEN, renovatie Nijkerkerbrug. Hiermee wil Rijkswaterstaat een goede samenwerking met de markt, zonder verspilling van tijd en geld door juridificering en overbodige regels. Voor dit project is een samenwerkingsassessment ingezet als onderdeel van de selectie van marktpartijen. Koen van der Kroon (projectteamlid DOEN, Nijkerkerbrug): "Op basis van een samenwerkingsassessment is getrechterd van vijf naar drie gegadigden. Deze aanpak was voor Rijkswaterstaat erg spannend. Dankzij een zeer sterke steun vanuit de achterliggende organisatie en het vertrouwen in dit instrument, zijn we tot de partijen gekomen waarmee wij voor dit project het beste konden samenwerken. Maar zonder het vertrouwen en het lef van de marktpartijen was dit natuurlijk ook nooit gelukt."

ÉCHT DE BESTE

Het samenwerkingsassessment is in opdracht van Rijkswaterstaat opgezet en uitgevoerd door assessoren van Twynstra Gudde en Latere

Organisatieadvies. Van der Kroon: "Het was voor ons zonneklaar dat deze assessments onderscheidend waren, ook al was de uitslag op dat moment nog onduidelijk. Het gaat erom dat we écht voor de beste samenwerking kiezen en niet bijvoorbeeld voor de gezelligste of de snelste. De onafhankelijke begeleiding en onafhankelijke beoordeling zijn daar bepalend in geweest."

SPIEGEL EN VERGROOTGLAS

Eva van Burik (junior contractmanager bij Van Hattum en Blankevoort, een VolkerWessels-onderneming en één van de deelnemende partijen): "Het assessment werkt als een spiegel en vergrootglas in één. Het legt bloot waar je op gericht bent: op jezelf of juist op de ander. De wijze waarop je reageert - fel of juist te rustig - heeft direct invloed op de sfeer, het verloop van het proces en het resultaat van de opdracht. Het assessment vraagt alle deelnemers open en bloot de belangen op tafel te leggen. En ja, je leert het meeste van je fouten. Durf in die spiegel te kijken en vergeet niet te genieten, dan valt er alleen maar te winnen."

MEER DAN EEN MOMENTOPNAME

Een assessment is meer dan alleen een momentopname tijdens de aanbesteding. Juist door het assessment zijn de partijen zich meer bewust wat het belang van goede samenwerking is en waardoor samenwerking wordt bevorderd of verstoord. Else Schrijvers (senior adviseur bij Twynstra Gudde Contracteren en Risicomanagement): "Door het expliciet beoordelen van samenwerking in een aanbesteding zien we dat er meer aandacht is voor samenwerking bij de realisatie van projecten. Het assessment geeft inzicht in en maakt je bewust van die vaardigheden waar het om gaat bij een goede samenwerking. Je ervaart

en beleeft de samenwerking op dat moment. Die inzichten en ervaringen zijn waardevol bij volgende projecten." Goed samenwerken kan geen problemen of conflicten voorkomen. Daarvoor zijn complexe projecten te veranderlijk. Teams waarin de samenwerking goed is, zijn wel veerkrachtig zodat men samen uit conflictueuze situaties kan komen met behoud van de relatie. Schrijvers: "Een samenwerkingsassessment vergroot precies die veerkracht." ■

"Durf in die spiegel te kijken en vergeet niet te genieten, dan valt er alleen maar te winnen."



JURISTEN IN DE BOUW MOETEN HUN PLAATS KENNEN

'Juristen drukken te groot stempel op de bouwpraktijk'. Ik las het vandaag weer in een artikel in de Cobouw. Wat je daar ook verder van vindt (ik vind daar heel wat van), het is een feit dat de bouw ook in juridisch opzicht, complexer wordt. Juristen lijken aan de macht of zijn in elk geval druk bezig zichzelf onmisbaar te maken. Contracten hebben alleen als doel om steeds meer risico's af te dekken

Juridisering is trouwens niet exclusief voor de bouw, het is overal in de maatschappij zichtbaar. Pech moet weg, risico's moeten worden uitgesloten of op zijn minst bij een ander terecht komen. Je kunt er vraagtekens bij zetten of dat allemaal wenselijk is. Er gaat immers nog steeds van alles mis in de relatie tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers en de tussenkomst van juristen leidt niet tot betere resultaten.

Dik van Manen

Adviseur

Expertise

Aanbesteden en Contracteren / Juridische advisering

Markt

Huisvesting en Vastgoed / Ruimtelijke ontwikkeling / Mobiliteit en Infrastructuur

Contact

dma@tg.nl
033 - 467 76 90

+ COLUMN

Hoe dan ook, contracten, het recht en daarmee juristen zijn en blijven onmisbaar. Het gaat in de bouw om veel geld en de belangen zijn te groot om blind te vertrouwen op de blauwe ogen van de wederpartij. Bovendien heeft de overheid de plicht haar uitgaven te verantwoorden en de rechtmatigheid aan te tonen. Contracten, afspraken en procedures blijven nodig om de kaders van de samenwerking helder vast te leggen.

Binnen deze context is het een boeiende uitdaging om als juridisch adviseur vorm te geven aan samenwerkingsrelaties die wél bijdragen aan succesvolle projecten. Het succes van een project en de wijze waarop partijen met elkaar omgaan wordt mede bepaald door de keuzes bij de start van een project. Daarmee is het de uitdaging om de complexiteit van een project te vertalen naar praktische en hanteerbare procedures en contracten.

Een zorgvuldige voorbereidingsfase en een goed contract sluiten echter nog steeds niet uit dat in het vervolg van een project toch discussies, misverstanden of geschillen ontstaan. En als dit zich voordoet is het nodig om vanuit de eigen juridische positie zorgvuldig te handelen en de juiste middelen in te zetten. Is het juridische instrumentarium daartoe zaligmakend? Nee. Er zijn ook andere wegen om geschillen op te lossen. Soms meer geschikt en met meer oog voor een goede samenwerking. Bij het opstellen van een contract maar ook als zich een geschil voordoet is het belangrijk ook die alternatieve routes en oplossingen te verkennen. De kern moet zijn om

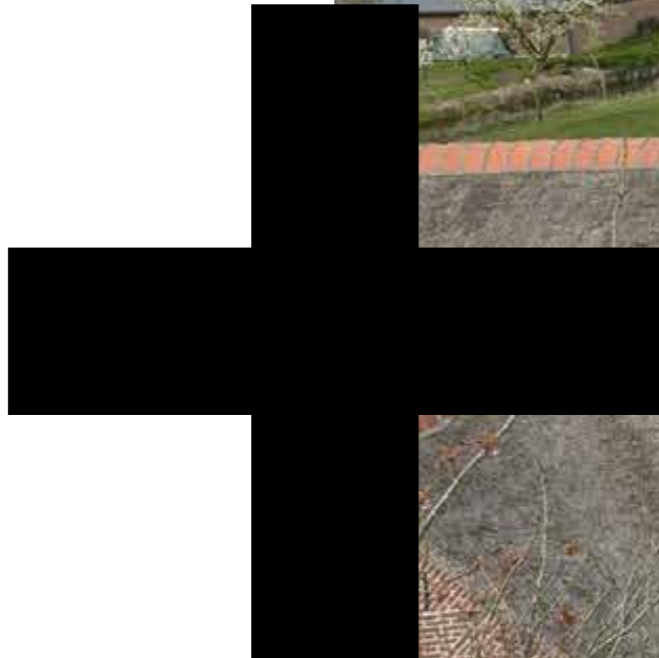
aandacht te geven aan het belang van het project, rekening te houden met de individuele belangen van partijen én een klimaat te scheppen voor een goede samenwerking.

Drukken juristen daarmee een (te groot) stempel op de bouwpraktijk? Ja en nee. Juristen hebben een onmisbare rol bij het vormgeven van samenwerking. Maar die jurist moet wel tijdig worden betrokken en ook het lef hebben om met een wat minder dichtgetimmerd contract te leven. Een contract waarbinnen partijen de ruimte vinden om hun samenwerkingsrelatie vorm te geven. Mijn werk als juridisch adviseur is ingebed in een praktijk van aanbesteding, contractering en bouwprocessen. In de kern is mijn advies gericht op effectieve samenwerking. Die samenwerking kent naast een organisatorische, relationele en intermenselijke kant, ook een juridisch kader. Dat kader kan de samenwerking tussen partijen vormgeven en bevorderen. Daarbinnen is het belangrijk te snappen waarom het soms misgaat en hoe partijen vanuit ieders belang met elkaar verder zouden kunnen.

Een juridisch adviseur moet over de grenzen van het recht kunnen kijken om te beoordelen welke combinatie van middelen ingezet moet worden om een samenwerking vooruit te helpen. Deze jurist moet in oplossingen denken en af en toe ook gewoon het lef hebben om zich in het grijze gebied te begeven. Dan heeft de juridisch adviseur in alle bescheidenheid terecht een plek bij de voorbereiding en uitvoering van projecten. ■



Praktisch
organiseren
en beheerst
uitvoeren



2013-2016
HOOGWATERBESCHERMINGSPROGRAMMA (HWBP)
MARKT- EN AANBESTEDINGSADVIES

Een goede startup is de basis voor een succesvol project

Een goed begin is het halve werk. In de civiele techniek bestaat echter de neiging om bij de start van een project vooral te letten op de harde kant: techniek, budget, tijd en risico's. "Allemaal belangrijk, maar vergeet de zachte kant niet," waarschuwt Rutger Visser: "De onderlinge samenwerking is uiteindelijk vaak doorslaggevend voor succes. Wij hebben een Project Startup ontwikkeld waarmee we inhoud en samenwerking bij elkaar brengen."

COMPLEX

Veel projecten zijn in technisch en procesmatig opzicht uitermate complex. Meerdere partijen moeten het beste van zichzelf geven. Er ligt een unieke opgave en er worden innovatieve technieken toegepast. Dit alles wordt in innovatieve contractvormen geregeld. "Zulke

complexe projecten stellen hoge eisen aan de kwaliteit van de samenwerking," zegt Visser. Hij werkt samen met opdrachtgevers aan mobiliteit- en infrastructuurprojecten.

MENSENWERK

Initiatiefnemers die aan een complex project beginnen, staan voor de vraag hoe een goede samenwerking in de steigers kan worden gezet. Welke eisen komen voort uit de projectdefinitie? Welke rollen zijn er te verdelen en aan welke kwaliteitseisen moet een projectteam voldoen? Visser: "In de civiele techniek zijn mensen gewend om goed te letten op de harde projectvoorwaarden. Het realiseren van een succesvol project blijft echter mensenwerk. Daarbij gaat het om effectief communiceren en commitment uitspreken. In de praktijk is het vaak lastig om de zachte kant niet uit het oog te verliezen. Toch hangt succes voor een groot deel af van de manier waarop de leden van een projectteam gebruik maken van ieders persoonlijke motieven en vakinhoudelijke kwaliteiten. Goede samenwerking is essentieel en maakt het werk bovendien leuker."

HARD EN ZACHT

Twynstra Gudde zet het instrument Project Startup in om goede samenwerking in projectteams te ondersteunen. Een Project Startup gaat uit van de individuele projectmedewerkers met hun rollen en verantwoordelijkheden, de inhoud van het project en de wijze waarop de leden van een team in en rond dat project samenwerken. Er is ruimte voor alle inhoudelijke onderdelen zoals de omgang met risico's, het kansendossier, de planning en de manier waarop het team omgaat met het risicorapportages. Visser: "Met de Project Startup brengen wij de verbinding tot stand tussen de harde en de zachte kant: inzicht in het functioneren van projectteams en inzicht in de inhoudelijke aspecten van een project. Uiteindelijk leidt het tot betere resultaten."

CREATIEVE WERKVORMEN

"Effectief samenwerken is geen onderwerp om over te praten. Dat moet je vooral doen," zegt Visser. Binnen de Project Startup worden daarom creatieve werkvormen ingezet zoals spelsimulaties. Deelnemers ervaren wat het voor hen betekent om effectief samen te werken en waar ieders kracht zit. Dit leidt tot een gedeelde ervaring, inzicht en bewustwording rond houding en gedrag. Ook methoden als My Motivation Insights worden ingezet. Daarmee komen persoonlijke drijfveren boven tafel. Visser: "We zorgen voor een actief programma, in een ontspannen sfeer, positief en pragmatisch, vaak met een enigszins ludiek karakter. Maar altijd gericht op de samenwerking in het team."

HOOFD, HART EN HANDEN

Met de Project Startup ontstaat een gedeeld beeld van het doel van het project en van wat ieder teamlid daaraan kan en wil bijdragen. De teamleden kennen elkaar en weten wat ze aan elkaar hebben, persoonlijk én inhoudelijk. Gedeelde ervaringen leggen de basis voor samenwerking. De deelnemers ervaren wat effectief samenwerken daadwerkelijk betekent. En zij kunnen de vertaalslag maken naar concrete afspraken voor de dagelijkse praktijk, zegt Visser: "Wij verbinden hoofd, hart en handen. Het wordt helder wat het project van ieder teamlid inhoudelijk vraagt. Ik verzorg regelmatig een Project Startup voor zowel publieke als private opdrachtgevers en het is elke keer weer bijzonder om te zien hoe individuele vaardigheden en kennis samengesmeed worden. Hoe mensen elkaar leren kennen, in gesprek gaan en een team vormen. Hoe een team een complex project eigen maakt en aanpakt." ■

Rutger Visser is partner bij Twynstra Gudde Mobiliteit en Infrastructuur

De Project Startup

In een bijeenkomst van één of twee dagen begeleiden adviseurs van Twynstra Gudde de startup van uw project. Daarin komen drie onderwerpen aan bod.

De rol van de individuele projectmedewerkers

Ieders taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden worden expliciet gemaakt. Wat zijn ambities van medewerkers in het project, waar willen zij zich voor inzetten? We dagen medewerkers uit hun interesses op menselijk en professioneel vlak uit te spreken, zodat teamleden elkaar kunnen versterken.

De inhoud van het project

Met uw team doorgronden we de opdracht waar u voor staat: doel, beoogd resultaat, planning, mijlpalen en risico's. Hierbij maken we bijvoorbeeld gebruik van een roadmapsessie, een strategische risicoanalyse of een omgevingsscan.

De samenwerking in het projectteam

Waar liggen ieders kwaliteiten en motieven? Welke spelregels spreken we af? Elkaar beter leren kennen: door elkaar te leren kennen, ontstaat een basis voor vertrouwen, enthousiasme en energie.



“Openheid en transparantie komt samenwerking ten goede”

In het Rotterdamse havengebied kunnen vrachtwagenchauffeurs veilig parkeren op beveiligde truckparkings. De exploitatie van de parkings is door het Havenbedrijf Rotterdam aan één contractpartner uitbesteed: Truckparkings Rotterdam Exploitatie B.V. Een contractbeheersplan borgt een optimale samenwerking. “Het plan werkt als een handleiding”, zegt Gert-Jan Goumans (manager Contracts bij Havenbedrijf Rotterdam): “Je weet zeker dat je geen stappen overslaat.”



24-7

Het Rotterdamse havengebied heeft vier grote truckparkings. Een vijfde op de Maasvlakte is in aanleg. Straks zijn er meer dan 700 bewaakte parkeerplaatsen beschikbaar voor vrachtwagenchauffeurs. De parkings zijn 365 dagen per jaar en 24 uur per dag toegankelijk. Ze zijn een belangrijke schakel in de logistiek van het Rotterdamse Havengebied, legt Goumans uit: “We vangen vrachtwagens en hun chauffeurs op. Bedrijven worden daarmee ondersteund. Ook bij incidenten, bijvoorbeeld als bij zware weersomstandigheden of ongevallen een containerterminal niet goed bereikbaar is, vormen de parkings een buffer.”

Imago

De inrichting van de parkeerplaatsen is in lijn met Europese kwaliteitsnormen met voorzieningen zoals douches, wc’s, was- en droogmachines, hekken, verlichting, cameratoezicht en een wachtruimte met Wi-Fi. Ook zijn er stroomaansluitingen voor koelmotoren. Goumans: “De parkings zijn van grote waarde voor de kwaliteit en het imago van de haven van Rotterdam. Veel chauffeurs zien alleen de laad- en losterminal waar ze moeten zijn en deze parkings. Dat is wat ze meenemen aan indruk. Wij willen betrouwbaarheid en kwaliteit uitstralen en deze mensen een passende rustplaats bieden. Daarom is de kwaliteit van de parkings belangrijk.”

Ideale wereld

In een ideale wereld kun je alle afspraken in een contract vastleggen waarna beide partners doen wat ze moeten doen. Maar die ideale wereld bestaat niet, analyseert Goumans: “Als er iets fout gaat op de parkings, straalt dat op het Havenbedrijf af. Dan kunnen we niet zeggen dat er een exploitant op zit. Die vlieger gaat niet op.” Tegelijk past het beheer van de

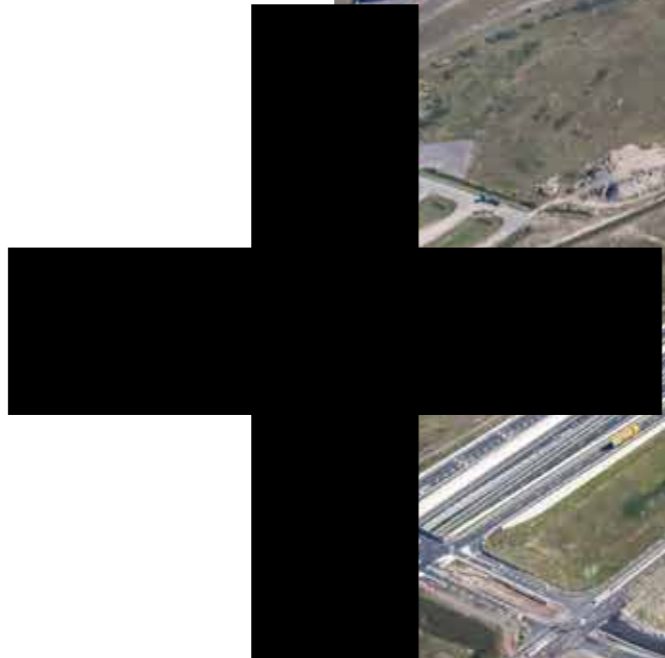
truckparkings niet bij de projectenorganisatie die het Havenbedrijf is: “We willen een efficiënte organisatie zijn, maar bij het beheer van de parkings passen veel dimensies niet bij onze normale bedrijfsvoering.”

Handleiding

Het Havenbedrijf heeft het beheer van de parkings overgedragen aan Truckparkings Rotterdam Exploitatie B.V. In het contract is een incentive ingebouwd waarbij hogere prestaties beter worden beloond. Voor beheer van het contract is een plan gemaakt dat dient als spoorboekje, legt Goumans uit: “Het is als een handleiding die je krijgt bij een Ikea-kast. Ook zonder handleiding kun je de kast misschien wel in elkaar zetten, maar met handleiding gaat het een stuk beter. Dan weet je zeker dat je geen stappen overslaat. Het contractbeheersplan maakt het beheer een stuk efficiënter. Het plan ligt in de kast en je kunt het erbij pakken om een planning te maken.”

Transparant

Goumans is jurist en van huis uit gewend om naar de kleine lettertjes van contracten te kijken: “Dat is de oude leer: vooral je eigen positie borgen en controleren of je contractpartner zijn verplichtingen nakomt. Dit contractbeheersplan werkt anders. Onze partner is actief betrokken geweest tijdens het opstellen ervan. Alles is open en transparant. Deze vertrouwensbasis komt de samenwerking ten goede. Onze partner kan het plan zelf ook gebruiken en weet wat kritische succesfactoren zijn. Er is nog steeds een juridisch bindend contract, waarvan volstrekt duidelijk is waar we op toetsen en hoe we dat doen. Onze partner kan laten zien dat hij het contract zelf ook beheerst.” ■



2015
TRUCK- EN TRAILERPARKING MAASVLAKTE PLAZA
OPSTELLEN CONTRACTERINGS- EN AANBESTEDINGSSTRATEGIE
EN CONTRACTBEHEERSPLAN

In opdracht van Havenbedrijf Rotterdam heeft Twynstra Gudde in 2014 de contractstukken voor de exploitatie van de bestaande truck- en trailerparkings en het beheer van de toekomstige truck- en trailerparking Maasvlakte geschreven en in 2015 het contractbeheersplan opgesteld.

Kijk voor meer informatie over de truck- en trailerparkings op <http://www.truckparkingrotterdam.nl>

Méér dan het afvinken van verplichtingen

Een contract beschrijft een samenwerkingsrelatie. Effectieve beheersing van zo'n contact is dus niet alleen gericht op wederzijdse contractuele verplichtingen, maar vooral op samenwerking. Door een contractbeheersplan in systematische stappen samen te stellen, ontstaat een goede balans tussen toetsing op wederzijdse contractuele verplichtingen, risicobeheersing en samenwerking.

GERICHT OP EFFECTIEVE SAMENWERKING

Wanneer een opdracht is gegund en een contract is ondertekend, treedt de fase van contractbeheersing in. Doel is het beheersen van de uitvoering van een opdracht. Het gaat erom dat beide contractpartners aan de afgesproken voorwaarden invulling geven zodat de beoogde kwaliteit van de dienstverlening wordt bereikt en de financiële verplichtingen worden nagekomen. Martin Hanse (adviseur bij Twynstra Gudde Contracteren en Risicomanagement): "Bij veel contractmanagers bestaat een natuurlijke neiging om bij de beheersing van het contract vooral te kijken naar de verplichtingen die in een contract zijn vastgelegd. Het is echter veel belangrijker dat beide contractpartners een effectieve samenwerking faciliteren."

CONTRACTBEHEERSINGSPLAN

Contractbeheersing moet planmatig worden aangepakt, vindt Hanse: "In een plan leg je vast welke acties op welk moment worden uitgevoerd, wie daarvoor verantwoordelijk is en hoe toetsing plaatsvindt. Transparantie helpt om niet alleen de uitvoering van de contractvoorwaarden te toetsen, maar ook de samenwerking te bevorderen." Een goed model voor contractbeheersing steunt daarom op drie pijlers:

- + Sturen op afstand daar waar mogelijk
- + Risico's beheersen
- + Helpen waar mogelijk, sanctioneren waar noodzakelijk.



Partijen het beste uit zichzelf laten halen

Martin Hanse
Adviseur

Expertise

Aanbesteden en Contracteren / Publiek-Private Samenwerking / Spelsimulaties

Markt

Mobiliteit en Infrastructuur / Havens en logistiek Industriële / Veiligheids- en besturingsinstallaties

Contact

hse@tg.nl
033 - 467 76 90

EEN GEZAMENLIJK DOCUMENT

Een goede aanpak is gestructureerd en navolgbaar. De direct betrokkenen leveren input, waardoor de uitkomst bovendien een gezamenlijk document is, zegt Hanse: "Iedereen weet na afloop wat de strategie inhoudt, waar zijn of haar inspanningen zich op moeten richten en waarom het plan is zoals het is." Een goed contractbeheersplan is pragmatisch en lean, met een goede balans tussen toetsing op wederzijdse contractuele verplichtingen, risicobeheersing en samenwerking. Zo'n plan fungeert als een handleiding bij het contract. ■

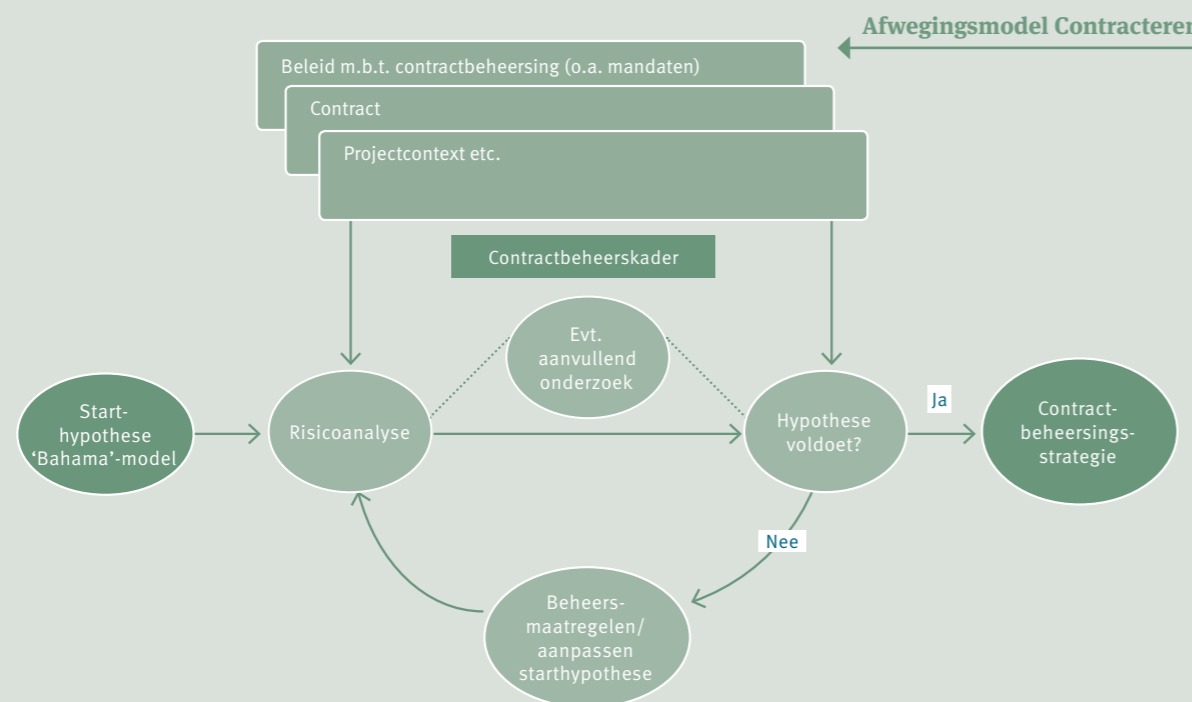
Contractmanagement in de uitvoering in vier stappen

Een goed contractbeheersplan komt in vier stappen tot stand. Dat proces is goed vergelijkbaar met het proces van het ontwikkelen van een contracteringsstrategie volgens het Afwegingsmodel Contracteren (zie p. 12).

Starthypothese

Het vertrekpunt is een starthypothese waarbij opdrachtgever en opdrachtnemer zoveel mogelijk afstand houden, ook wel het Bahama-model genoemd: de verantwoordelijkheid voor de uitvoering ligt volledig bij

de opdrachtnemer; de opdrachtgever zit spreekwoordelijk een tijdje op de Bahama's. Deze starthypothese dient als startpunt van het denkproces. Via een cyclisch en gezamenlijk proces, op basis van risico's, wordt deze aangepast.



Stap 1: Contractuele verplichtingen

Alle relevante projectinformatie over het project en het contract wordt verzameld. Het wordt duidelijk aan welke doelstellingen, eisen en randvoorwaarden het project moet voldoen. Welke verplichtingen liggen er bij de opdrachtgever? Deze informatie vormt het contractbeheerskader.

Stap 2: Risico-inventarisatie

In een workshop van één of twee dagdelen met direct betrokkenen wordt een risico-sessie gehouden. Met het contractbeheerskader in het achterhoofd is de centrale vraag: wat gaat er mis als we het Bahama-model volgen? Alle risico's die dan worden opgehaald zijn relevant in de contractbeheersing. Daar zijn maatregelen voor nodig.

Stap 3: Bedenken van beheersmaatregelen

Voor de geïnventariseerde risico's wordt nagedacht over de mogelijke beheersmaatregelen. Gezamenlijk worden de best passende bepaald, de adviseurs van Twynstra Gudde helpen hierbij vanuit een breed palet van instrumenten. Het benoemen van beheersmaatregelen zorgt voor aanpassing van de start-hypothese.

Stap 4: Contract-beheersplan

Door beheersmaatregelen te combineren ontstaat in hoofdlijnen de inhoud van het contractbeheersplan. Hierin worden alle maatregelen operationeel gemaakt. Stap 3 en 4 worden herhaald tot geen grote onbeheerste risico's meer worden gezien. Aan het eind weten alle betrokken precies waarom bepaalde contractbeheersactiviteiten worden uitgevoerd.

Grip houden op de uitvoering van een D&C-contract

Steeds vaker worden complexe bouwprojecten uitgevoerd op basis van een geïntegreerd Design & Construct-contract. Een groter deel van het werk wordt daarbij overgelaten aan de opdrachtnemer. Dat vraagt om vertrouwen en om nieuw gedrag. De spelsimulatie GRIP helpt opdrachtgevers en opdrachtnemers om dit gedrag eigen te maken.

DYNAMIEK

Met een geïntegreerd D&C-contract is de opdrachtnemer niet alleen verantwoordelijk voor de kwaliteit van de uitvoering, maar ook voor het ontwerp of een deel ervan. Het idee is dat aannemers daardoor beter in hun kracht staan, waardoor meer kwaliteit tegen minder kosten mogelijk is. Roel Reuser (adviseur bij Twynstra Gudde Contracteren en Risicomanagement): "De ervaring leert dat een geïntegreerd contact niet alleen iets betekent voor de verhouding tussen opdrachtgever en opdrachtnemer; ook de dynamiek in het opdrachtgeversteam is anders." Met de spelsimulatie GRIP kan in een vereenvoudigde en tegelijkertijd ook real life omgeving worden geoefend met een geïntegreerd

contract in de uitvoering direct nadat het contract gegund is. Oefenen niet alleen om inzicht te krijgen in de praktijk (hoe werkt zo'n contract), maar juist ook in houding en gedrag (hoe doen we dat nu met elkaar?).

DAAR MOET JE MEE OEFENEN

Om van een geïntegreerd contract een succes te maken, zijn houding en gedrag van opdrachtnemer én opdrachtgever bepalend. Er ontstaat een andere dynamiek. De contractmanager, de risicomanager en de projectmanager moeten zich anders opstellen. Reuser: "Dat leer je niet uit een boekje. Daar moet je mee oefenen."

SPELSIMULATIE GRIP

GRIP wordt ingezet bij concrete projecten en als onderdeel van (incompany) trainingen. In de spelsimulatie wordt een fictief bouwproject gerealiseerd op basis van een D&C-contract. Het is een herkenbaar, levensecht project, maar dan in de veilige omgeving van een simulatie. Bedoeld om te oefenen, fouten te maken en te leren. Het spel begint op het moment dat het (geïntegreerde) contract door opdrachtnemer en opdrachtgever wordt getekend. De opdrachtnemer gaat aan de slag met het ontwerp, waarmee de opdrachtgever voor het eerst het initiatief uit handen geeft.

NUTTIG EN AANGENAAM

Dat GRIP niet alleen zeer nuttig is, maar ook erg leuk, blijkt uit de reacties die we ontvangen van onze opdrachtgevers.

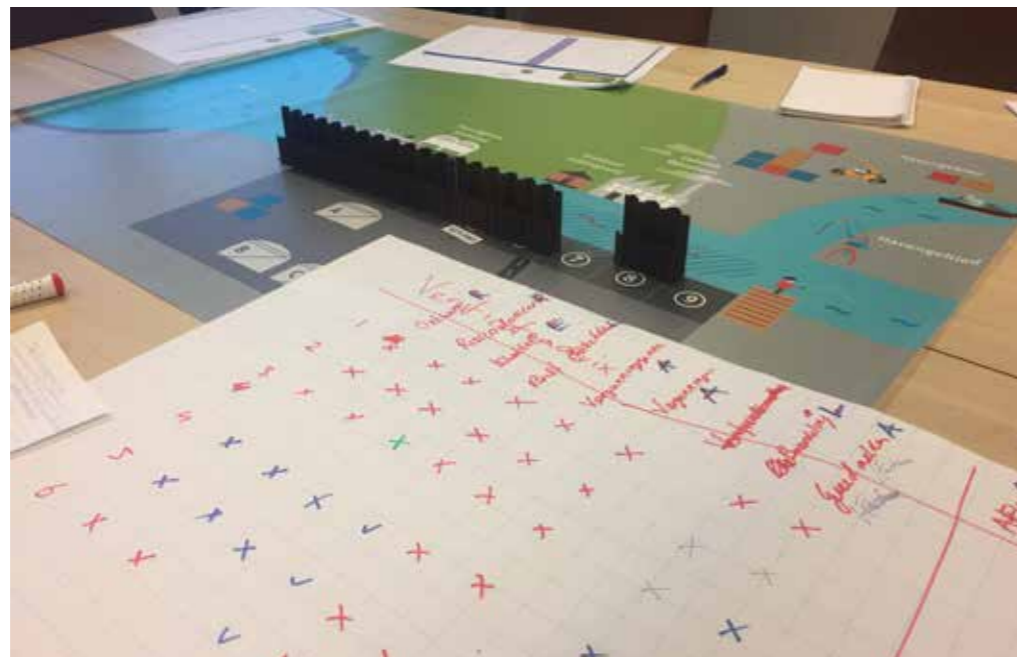
- + "Dit spel gaat niet alleen over SCB, maar over de hele samenwerkingsrelatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer en alles wat daarbij komt kijken," *Cedric Lageman (contractmanager, project Alexanderhaven van Waterschap Roer en Overmaas).*
- + "In één dag werden we met de neus op de feiten gedrukt. Gelukkig gingen we met concrete acties en verbeterpunten de deur weer uit." *Erik Keulers (projectmanager, project Alexanderhaven van Waterschap Roer en Overmaas).*
- + "Goed om het machteloze gevoel dat je als opdrachtgever hebt eens te ervaren. Heel anders dan bij directievoering zoals ik gewend ben." *John Tholen (technisch manager, project Alexanderhaven van Waterschap Roer en Overmaas).*

GRIP is ook ingezet bij de projecten VIJG en Driemanspolder, van waterschap Rijnland, die toen ook op het punt stonden om de realisatiefase in te gaan op basis van een Design & Construct contract.

- + "Vooraf was ik best sceptisch over 'dit soort spelsimulaties', maar deze training bleek goed te werken en was erg leerzaam." *Paul Hollander (projectmanager project Driemanspolder)*

- + "Wij hebben de frustratie ervaren van het er niet met elkaar uitkomen. Dit inzicht helpt ons om in de toekomst deze situaties voor te zijn." *Pauline Ruijgers (contractmanager, project VIJG)* ■





GRONDWERK B.V.



waterschap
Waasland

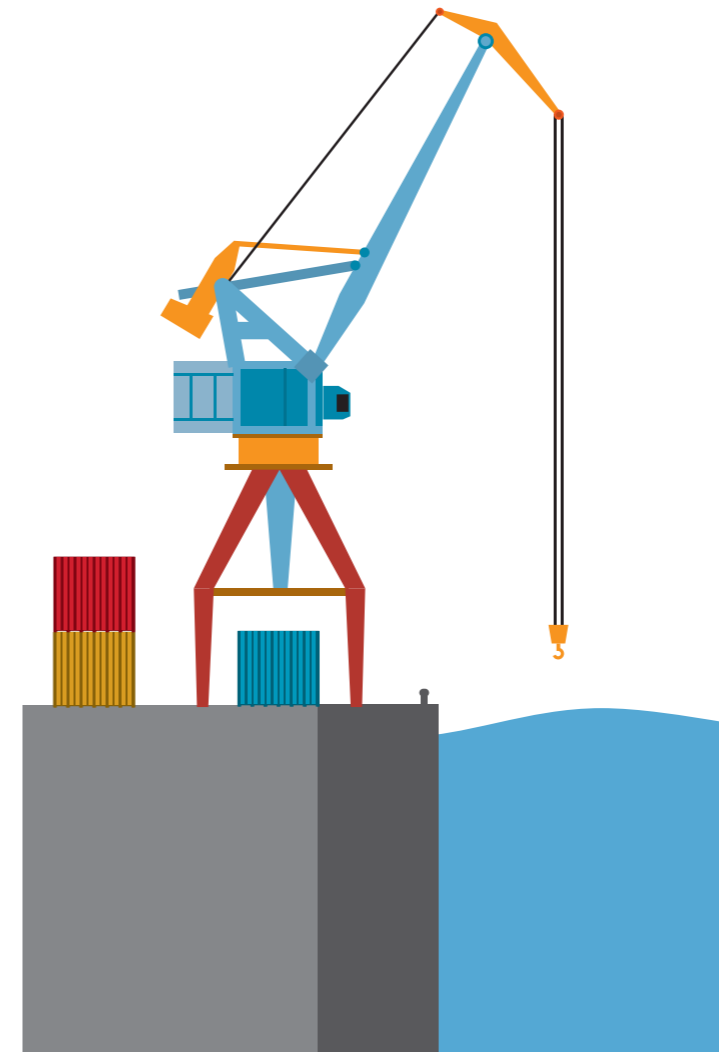
PROJECT GRIP



HAVENBEDRIJF POORT



GRONDWERK B.V.



Spelsimulatie GRIP

Voor wie?

- + Projectteams van opdrachtgevers en/of opdrachtnemers die volgens een geïntegreerd contact (willen) samenwerken
- + In de fase vlak voor of tijdens de realisatiefase
- + Voor groepen van acht tot tien deelnemers
- + Individuele aanmelding is mogelijk voor de open-GRIP spelsimulatie.

Wat komt er aan bod?

- + Team- en individueel gedrag bij samenwerking volgens een geïntegreerd contract
- + Contractuele sturingsmiddelen als toetsen, wijzigingen, betalingen
- + Verdeling van taken en verantwoordelijkheden binnen en tussen de teams van opdrachtgever en opdrachtnemer
- + Belangen en dilemma's van de samenwerkingspartners.

Wat levert het u op?

- + U ervaart het opstartproces van een project net na gunning van een geïntegreerd contract
- + U krijgt inzicht in de dynamiek binnen de afzonderlijke teams en in het samenspel tussen die teams
- + U oefent met de methodiek van Systeemgerichte Contractbeheersing en het effect daarvan binnen het team en in de relatie met de contractpartner.

Tijd en plaats

- + De spelsimulatie duurt één dag
- + Adviseurs van Twynstra Guddé begeleiden de simulatie
- + De simulatie wordt specifiek gericht op de leerdoelstellingen van de deelnemers
- + De simulatie kan overal worden gedaan, dus ook incompany.

PROJECT GRIP



Spelsimulaties van Twynstra Gudde

Stage lopen in de toekomst

Leren door te doen. Dat is wat de spelsimulaties van Twynstra Gudde bieden. Niet eindeloos praten over wat een contractvorm en samenwerking van je vraagt, maar stage lopen in de toekomst. Een spelsimulatie is een intensieve, krachtige en snelle manier om samenwerking en teamontwikkeling te ervaren.

De kracht van spelsimulaties

Organisaties zijn voortdurend in beweging door groei, krimp en nieuwe allianties. Daarmee worden ook steeds nieuwe eisen gesteld aan het gedrag en de competenties van mensen die er werken. Om te ervaren hoe in te spelen op de veranderende omstandigheden, is een spelsimulatie uitermate effectief. In een goede spelsimulatie wordt gedrag voelbaar en komen de effecten van nieuwe manieren van samen werken in korte tijd aan het licht. Reële processen worden in een fictieve setting nagebootst. Het resultaat? Gedeelde ervaringen en waardevolle inzichten. Deelnemers worden zich bewust van rollen, dilemma's en uitdagingen. Het biedt een solide basis voor nieuwe afspraken over gedrag en samenwerking.

Combineren inhoud en interactie

Twynstra Gudde is grondlegger van spelsimulaties in ontwikkeltrajecten. 'Gaming' is hip. Wij onderscheiden ons doordat wij geen 'gamers' zijn, maar adviseurs. Wij combineren de inzet van experts op de inhoud (bijvoorbeeld systeemgerichte contractbeheersing) met experts op het gebied van interactie tussen mensen en groepsdynamiek. Veel spelsimulaties die wij inzetten zijn dan ook ingebed in een verander- of teamontwikkeltraject. De spelsimulatie helpt dan om organisatie- en teamontwikkeling werkend te krijgen.

Wij 'spelen' niet voor de lol!

Twynstra Gudde heeft een aantal spelsimulaties op maat ontwikkeld en met succes ingezet voor grote projecten op het gebied van bouw en infrastructuur. De spelsimulaties worden op maat ingezet, aansluitend op de behoefte van het projectteam en passend bij de fase waarin een project zich bevindt. Daarnaast heeft Twynstra Gudde een breed aanbod kant-en-klare spelsimulaties op het gebied van teamontwikkeling en andere uiteenlopende vraagstukken.

Wat en hoe

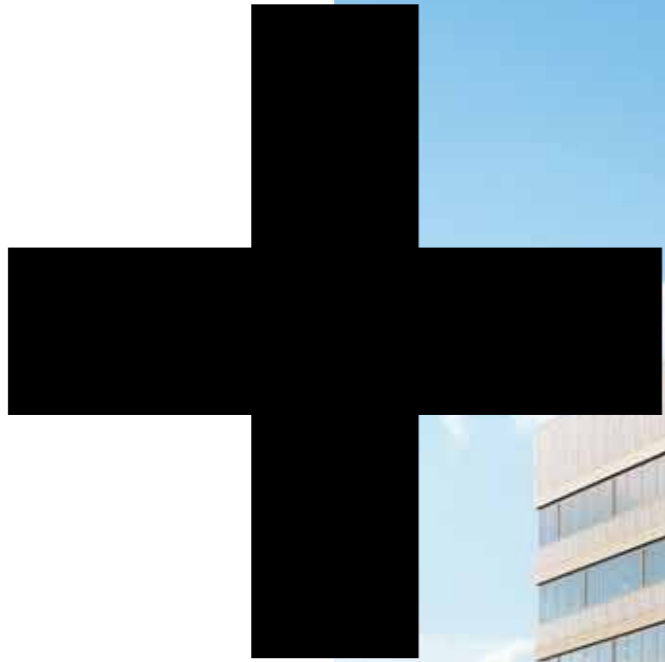
Een spelsimulatie vindt plaats onder leiding van een ervaren spel- en procesbegeleider. De deelnemers werken samen vanuit verschillende rollen. Ze ervaren het speelveld en zien direct het effect van handelen op het eigen werk en het dagelijks functioneren. Tussentijds en na afloop van de spelsimulatie is er ruimte voor reflectie en worden de verworven inzichten vertaald naar lessen voor de eigen werkpraktijk.



- ▶ GEDEELDE ERVARINGEN
- ▶ BEWUSTWORDEN
- ▶ CONCRETE AFSPRAKEN
- ▶ BESPREKEN GEVOELIGE ONDERWERPEN
- ▶ KOPPELEN DENKEN EN DOEN
- ▶ INZICHT SAMENWERKING EN GEDRAG

Meer weten?

Kijk op www.twynstragudde.nl/expertise/spelsimulaties of neem contact op met Angeline van Gils (adviseur bij Twynstra Gudde Organisaties Veranderen en Ontwikkelen) via 06 – 12 47 84 84 of avg@tg.nl



2014-2015
FACULTEIT TANDHEELKUNDE RADBOUD UNIVERSITEIT
OPSTELLEN CONTRACT EN BEGELEIDING AANBESTEDING

ONTSNAPPEN AAN DE PAPIEREN TIJGER VAN SCB

*Vijf succesfactoren
voor Systeemgerichte
Contractbeheersing*

“Alle dingen worden overvloediger, gemakkelijker en beter voortgebracht, als ieder datgene doet wat bij zijn aanleg past, dit op het juiste moment doet en de overige zaken aan een ander overlaat.”

- Plato

Ook bij de realisatie van bouwprojecten is dit adagium leidend. Bij steeds meer grote en kleine bouwprojecten neemt de opdrachtgever daarom meer afstand van

**Roel
Reuser**

Adviseur

Expertise

Aanbesteden en
Contracteren /
Publiek-Private
Samenwerking

Markt

Mobiliteit en
Infrastructuur /
Huisvesting /
Water

Contact

rre@tg.nl
033 - 467 76 90

+ COLUMN

het ontwerp en de uitvoering. Klinkt goed, maar houdt de opdrachtgever op deze manier nog wel voldoende grip op het eindresultaat? Het Bahama-model is voor opdrachtgevers verre van een ideaal scenario. Je wilt als opdrachtgever op de opleverdatum namelijk niet onaangenaam verrast worden. Dan ben je te laat om bij te sturen. Je wilt als opdrachtgever ‘al’ tijdens de realisatie het vertrouwen krijgen dat het eindresultaat gaat voldoen aan je verwachtingen. Systeemgerichte contractbeheersing (SCB) is een middel dat daarbij helpt.

Kort gezegd komt SCB erop neer dat de opdrachtgever de verantwoordelijkheid voor het behalen van het gewenste eindresultaat overlaat aan de opdrachtnemer. De opdrachtgever toetst vervolgens de wijze waarop de opdrachtnemer zorgt dat het eindresultaat voldoet aan de verwachtingen. Met andere woorden: hij toetst het systeem. Risicogestuurd wordt bepaald welke toetsen worden uitgevoerd. De toetsresultaten bieden zicht op een goed eindresultaat en/of handvatten om bij te sturen. Toch gaat het in de praktijk regelmatig mis, ook al bleek op papier (na diverse toetsen) veel te kloppen. Het Fyra-fiasco is hiervan een goed voorbeeld. Blijkbaar is de redenatie ‘een goed proces leidt tot een goed product’ te kort door de bocht. De termen ‘papieren tijger’ en ‘schijnwerkelijkheid’ worden dan ook vaak gehoord wanneer het over SCB gaat.

Hoe kan het dan wel goed gaan? Hoe kunnen we aan de papieren tijger ontsnappen? In mijn ogen zijn er vijf succesfactoren die SCB wel tot een effectief middel kan maken:

+ **Kennis en ervaring van het werk én van de werkprocessen van de opdrachtnemer** – essentieel om op het juiste moment de juiste werking van het ‘systeem’ te kunnen toetsen.

+ **Inzet van de juiste mensen** – toetsen is niet effectief wanneer het een feestje is van de gediplomeerd toetsen en kwaliteitsmanager. Zorg ook dat de inhoudelijk deskundigen van beide zijden betrokken zijn bij de toets.

+ **Een goede risicoanalyse** – de effectiviteit van de toetsen hangt voornamelijk af van het niveau van de risicoanalyse. Toetsen zonder goede risicoanalyse is toetsen als een kip zonder kop.

+ **Aandacht voor houding en gedrag** – een toets wordt door de geïnterviewden vaak negatief ervaren als een ‘test’, ‘werkonderbreking’, ‘vraag-antwoordspel’ en ‘afstandelijk’. Dat leidt af van waar het over moet gaan: een goed gesprek over hoe het met het project gaat.

+ **Duidelijkheid over de mogelijke gevolgen van de toetsen** – wees voorspelbaar in de mogelijke consequenties van de toetsing.

SCB is geen toverformule voor maximale zekerheid op een goed eindresultaat. Toverformules bestaan helaas niet. Maar mits goed toegepast is SCB op z'n minst een goed begin. Geen ‘papieren tijger’ en geen ‘schijnwerkelijkheid’. Om met Plato te spreken: als we op het juiste moment de juiste dingen doen die passen bij onze aanleg, kunnen we de rest met een gerust hart aan anderen overlaten.



Analytisch waar
't moet, praktisch
waar 't kan



De Veste, Borne

SCB geeft vertrouwen in kwaliteit

Het voorzieningencluster De Veste in Borne is een multifunctionele accommodatie in de wijk Bornsche Maten. Vaste gebruikers van het Voorzieningencluster zijn basisschool De Vonder, KinderOpvang Borne en Stichting Sporthal de Veste met volleybalvereniging Ecare Apollo 8 als de belangrijkste huurder. Het geeft de wijk allerlei mogelijkheden voor bijeenkomsten en nieuwe initiatieven. In 2015 is het gebouw geopend.

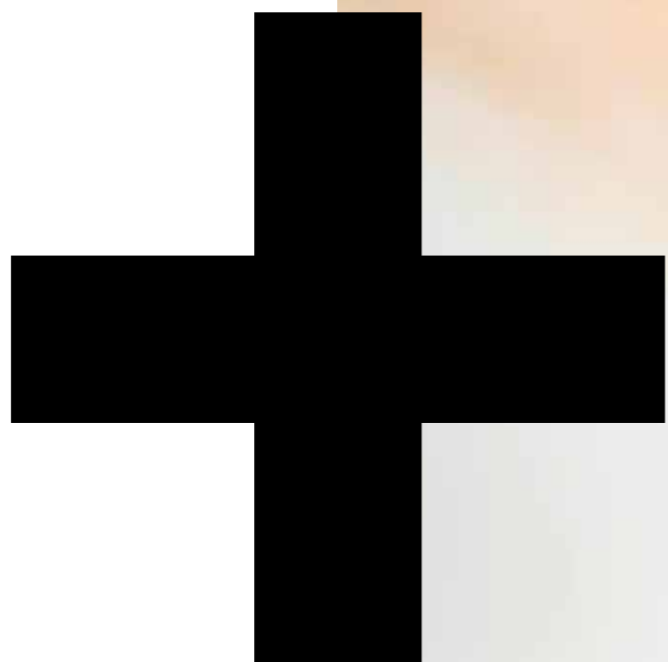
De Veste is gerealiseerd door een consortium onder leiding van Dura Vermeer. De opdrachtgever heeft dit consortium geselecteerd op basis van een goed ontwerp, een plan van aanpak voor de kwaliteitsbeheersing en een visie op samenwerking. In de uitvoering is de opdrachtnemer de vrijheid geboden door in de contractbeheersing een bepaalde afstand te behouden tot de inhoud. Daarbij zijn elementen van Systeemgerichte Contractbeheersing toegepast. Zo zijn er bepaalde toets- en acceptatiemomenten, stop- en bijwoningpunten opgenomen met name gericht op de specificatie, verificatie en validatie van het ontwerp. Er is bewust niet gekozen voor een uitgebreide focus op het totale kwaliteitssysteem. Dit laatste is namelijk een te zwaar middel is voor relatief kleine projecten. Twynstra Gudde Huisvesting, Vastgoed & Facility management heeft de opdrachtgever in dit proces begeleid.

“De samenwerking met Dura Vermeer en de vorm van het contract hebben ertoe bijgedragen dat het consortium zich heel bewust was en is van zijn eigen kwaliteit en kwaliteitsbeheersing”, aldus Alie Kok. Dit gebeurt door na te denken over het eigen kwaliteitssysteem binnen het project, door goede samenwerking met opdrachtgever en door gebruikers en omwonenden mee te nemen in het project. Zij stemmen in en/of geven goedkeuring.

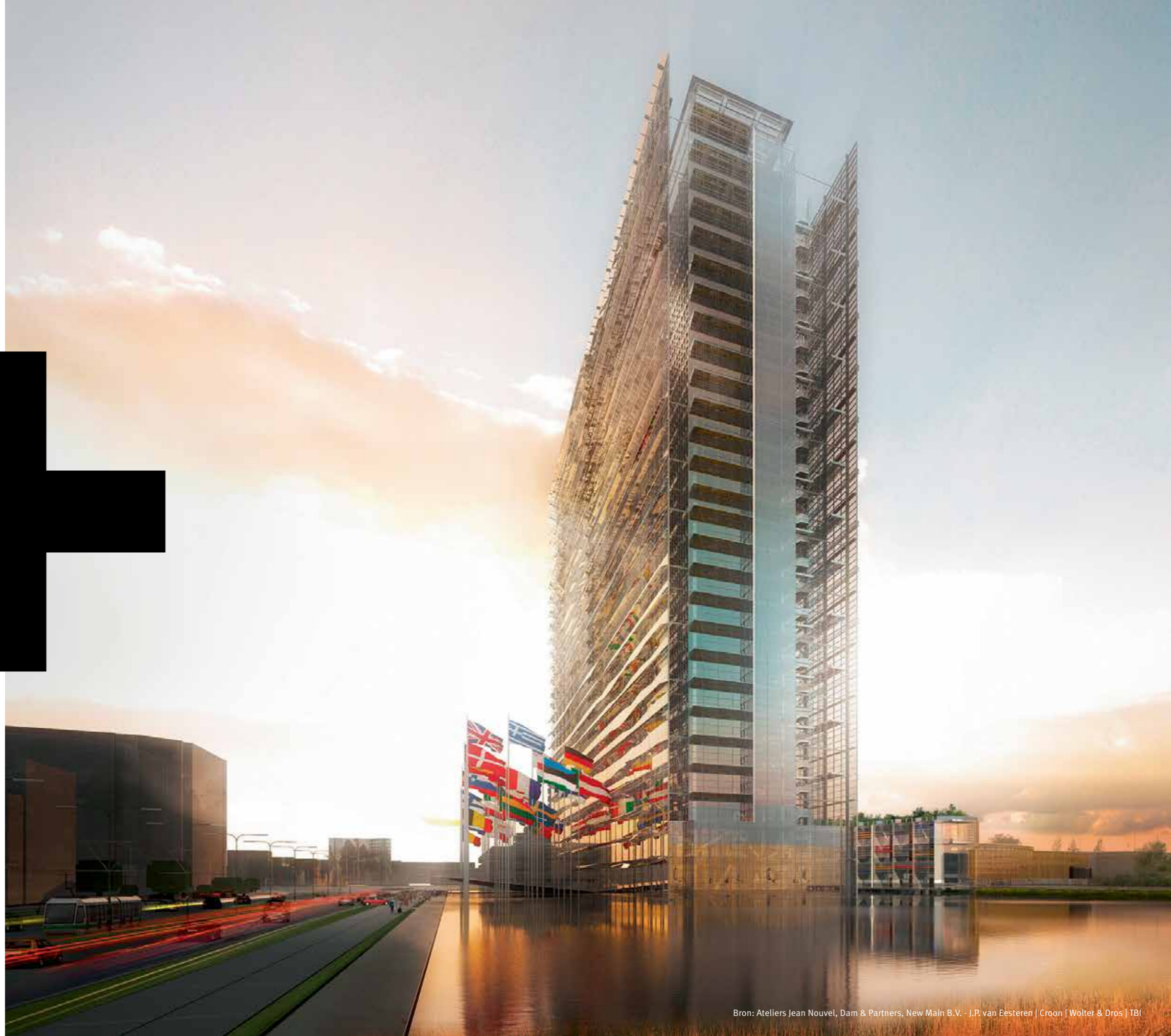
Allemaal binnen het gestelde investeringsbudget en binnen anderhalf jaar. Vervolgens is het project door Dura Vermeer ontworpen, gebouwd en ingericht. Daarbij zijn zekerheden over de exploitatie gegeven. Het feit dat de gemeente durfde los te laten en vertrouwen gaf aan gebruikers en consortium, heeft geleid tot dit succes. De verwachtingen van de organisatie, gericht op samenwerken en resultaat, zijn overtroffen. In het proces hebben gebruikers zich gehoord gevoeld. Ze hadden vertrouwen in het resultaat en het gevoel er samen voor te gaan. Het is een mooi gebouw geworden dat echt op maat is gemaakt, met meer dan tevreden gebruikers.

Alie Kok, adviseur/projectmanager bij Twynstra Gudde Huisvesting, Vastgoed & Facility Management





2013-2016
NIEUWBOUW EUROPEAN PATENT OFFICE
SYSTEEMGERICHTE CONTRACTBEHEERSING



Meer focus door vanuit risico's sturing te geven aan afspraken

Risicomanagement en contracteren vormen een logische en waardevolle combinatie. Want wie vanuit risico's sturing geeft aan de beheersing van afspraken, kiest automatisch de juiste focus. "Het risico-denken geeft een prima denkkader om vraagstukken omtrent beheersing en sturing in projecten, programma's en organisaties mee aan te pakken," zegt Fianne Lindenaar (partner bij Twynstra Gudde Contracteren en Risicomanagement en specialist op het gebied van risicomanagement).

LOGISCH

Ieder project en programma is gericht op het realiseren van een doelstelling en het behalen van resultaten. Een opdrachtgever is altijd op zoek naar een maximaal resultaat, uitgedrukt in kosten, tijd en kwaliteit tegen een minimum aan inspanning en controle. Het is daarom slim om bij de inrichting en het management de focus

te leggen bij de risico's die het resultaat in de weg kunnen zitten, zegt Lindenaar: "Wij vinden risicomanagement en contractmanagement een logische en waardevolle combinatie. Denken vanuit risico's helpt om met de contractpartners binnen de kaders van tijd, geld en kwaliteit de doelstelling van een programma of project

te realiseren. Precies om die reden hebben wij binnen Twynstra Gudde de onderwerpen risicomanagement en contracteren in één adviesgroep bijeengebracht."

MARKTBENADERING

Risicomanagement is allereerst het strategisch vertrekpunt voor het maken van de juiste afwegingen ten aanzien van de wijze van marktbenadering. Een risicoanalyse vormt de basis voor de verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden bij de realisatie van projecten en programma's. Lindenaar: "Wanneer je weet waar de risico's zitten, weet je ook welke je bij de markt kunt en wilt leggen en welke je zelf kunt nemen. Je maakt een expliciete keuze." De risicoverdeling bepaalt mede wat de beste aanbestedingsstrategie is en wat er in de contractstukken komt te staan.

STURING VAN PROJECTEN

Daarnaast is risicomanagement een belangrijk instrument bij de beheersing en sturing van projecten en programma's. Het contract is een van de bronnen voor handelen, zegt Lindenaar: "Wie doet wat en wie is waarvoor verantwoordelijk? Wie draagt welk risico?" In de contractuele afspraken zijn met name ook de risico's belegd, waarmee de contracten een belangrijke bron voor risicomanagement vormen. Inzicht in en begrip van de contractuele afspraken en verhoudingen versterkt het risicomanagement.

RELATIE

In de derde plaats staat of valt contractbeheersing en de inrichting van de relatie tussen de opdrachtgever en opdrachtnemers met goed risicomanagement. Lindenaar: "Je hoeft niet alles te controleren. Als je tijd, geld en aandacht efficiënt besteedt, controleer je daar waar de

risico's het grootst zijn. Vanuit risicomanagement ontstaat expliciet de juiste focus."

COMFORT

De activiteiten waar contracteren en risicomanagement elkaar raken, zijn bijvoorbeeld systeemgerichte contractbeheersing, de toepassing van het afwegingsmodel contracteren om risico-gestuurd tot een passende contractvorm te komen, allocatie van risico's en verwerking in contracten en risicomanagement als onderdeel van een aanbesteding. Lindenaar: "Vanuit risico-denken kun je sturen op de essentie en risicomanagement echt werkend krijgen. Door zo te werken, is risicomanagement geen extra belasting, maar een middel dat je in een project of programma grip en comfort geeft!"

"Een risico-analyse vormt de basis voor de verdeling van taken."

Kijk ook op de Twynstra Guddes Kennisbank

De Twynstra Guddes Kennisbank behandelt een aantal, voor managers en bestuurders relevante onderwerpen. De informatie is geselecteerd uit ervaring van Twynstra Guddes en uit de organisatiekundige literatuur. De norm is: pragmatiek vóór volledigheid.

Onder het kopje Contracteren en Aanbesteden vindt u antwoorden op vragen als:

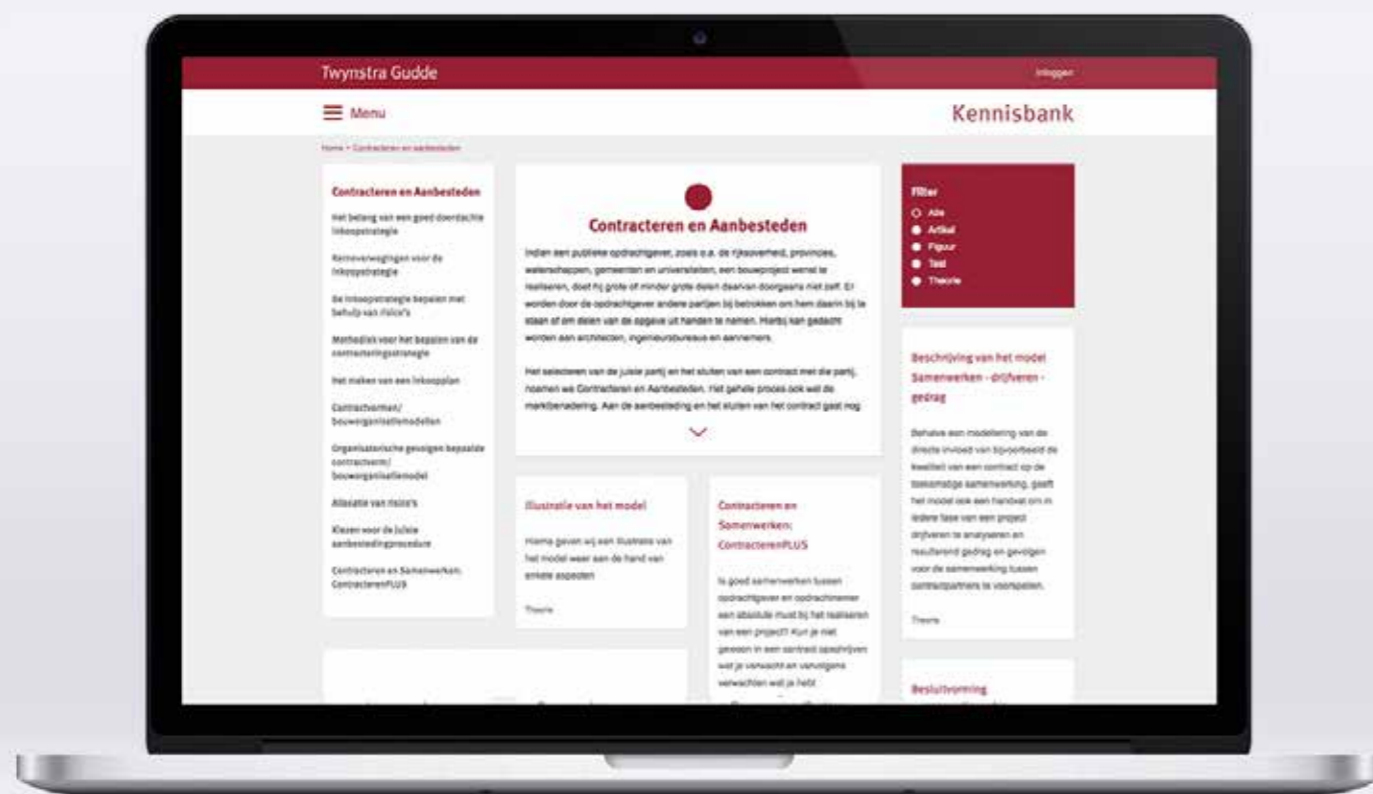
Hoe maak ik een goede inkoopstrategie?

Welke contractvorm kan ik kiezen voor mijn (infrastructurele) bouwproject?

Welke gevolgen heeft de gekozen contracteringsstrategie voor de toekomstige samenwerking?

Hoe kom ik tot de juiste aanbestedingsprocedure?

Kijk verder op www.twynstraguddekennisbank.nl



BOUWEN ALS IN EEN SYMFONIE- ORKEST

Iedereen heeft de mond vol van goede samenwerking. Vooral in de bouwsector hebben we torenhoge verwachtingen van wat goede samenwerking vermag: prijsvoordeel, kwaliteit, innovatie en werkplezier. De praktijk is echter weerbarstig. Hoe kan het dat in een symfonieorkest een groep professionals met uiteenlopende disciplines tot zulke grootste prestaties komt, terwijl samenwerking in de bouw zo vaak verzandt in de kleine lettertjes van een vechcontract?

Jeroen Moonen
Partner

Expertise
Aanbesteden en
Contracteren /
Publiek-Private
Samenwerking

Markt
Mobiliteit en
Infrastructuur /
Water

Contact
jmn@tg.nl
033 - 467 76 90

+ COLUMN

BOEKEN VOL

Over samenwerken zijn boeken vol geschreven. Daar leid ik uit af dat het niet zo in onze genen zit. In de bouw worden samenwerkingsverbanden nog eens extra belast. Er zijn teams van verschillende organisaties, opdrachtgever en opdrachtnemer, consortiumpartners en onderaannemers. Het palet aan belangen is divers en ingewikkeld. Er zijn regels, processen en systemen bedacht waarlangs de samenwerking zou moeten lopen. Contracten, specificaties, systeemgerichte contractbeheersing, kwaliteitsborging, etc. Ga er maar aan staan.

NIET VOOR BANGE MENSEN

Als ik het over samenwerking heb, bedoel ik dat een opdrachtgever en een opdrachtnemer samen en in onderlinge afstemming werken aan het realiseren van een gedeeld doel. Zij hebben oog voor elkaars verantwoordelijkheden en gerechtvaardigde belangen. Ze zijn bereid om elkaar tijdig te informeren. En ze zijn bereid elkaar te helpen en eventueel te adviseren. Dat is het niveau van samenwerking waar ik het over wil hebben. Het vraagt om inzet, betrokkenheid en vertrouwen. Het is niet iets voor bange mensen.

DE JUISTE CONDITIES CREËREN

Samenwerken is gedrag. En als het niet vanzelf gaat, moet het gedrag worden veranderd. Dat doe je niet zomaar. Dat vereist doorzettingsvermogen en geduld. Te snel thuis willen zijn, is een valkuil. Samenwerken kan al mislukken en de

kiem voor vechcontracten kan al gelegd zijn voor er überhaupt een schop in de grond is gegaan. Al tijdens het maken van het contract en de voorbereiding van de aanbesteding moeten we nadenken over samenwerking. Hoe we samenwerken met behoud van ieders verantwoordelijkheden, met een goede verdeling van risico's en met oog voor gerechtvaardigde belangen mogelijk maken. En oog te hebben voor de verantwoordelijkheden, risico's en belangen van de ander. Voor die vorm van samenwerking moeten we de juiste condities creëren.

AAN EEN RELATIE BOUWEN

Geen samenwerking zonder relatie. Partners zullen elkaar moeten leren kennen. Het helpt enorm als betrokkenen gemotiveerd zijn om elkaar persoonlijk te helpen. Niet klef, maar strak en zakelijk. Dat gaat niet als de partijen vreemden voor elkaar zijn. Je moet weten waar de ander staat, wat voor hem of haar belangrijk is, wat de ander beweegt en waarom hij of zij bepaald gedrag vertoont. Een goede verstandhouding voorkomt opportunisme. In een goede relatie flik je elkaar geen kunstje.

EEN CULTUUR VAN SAMENWERKING

Samenwerken in een projectorganisatie kan niet op zichzelf staan. Vanuit de moederorganisaties van opdrachtgever en opdrachtnemer moet samenwerken ook worden gewaardeerd, aangemoedigd en mogelijk gemaakt. Een manager die samenwerking soft gedoe vindt en richting projecten hard blijft sturen op meerwerk, maakt het lastig om in een projectorganisatie effectief samen te werken.

FOCUS OP HET DOEL

Nog een valkuil: het gaat uiteindelijk niet om de regels en de toegepaste systemen. Het blijft altijd gaan om de bedoeling van een contract. We moeten niet bezig zijn de dingen goed te doen; we moeten de goede dingen doen. Dat is: in overeenstemming met de eisen een bouwwerk realiseren. Focus op het doel en enige flexibiliteit in het proces maakt geven en nemen in de samenwerking een stuk makkelijker.

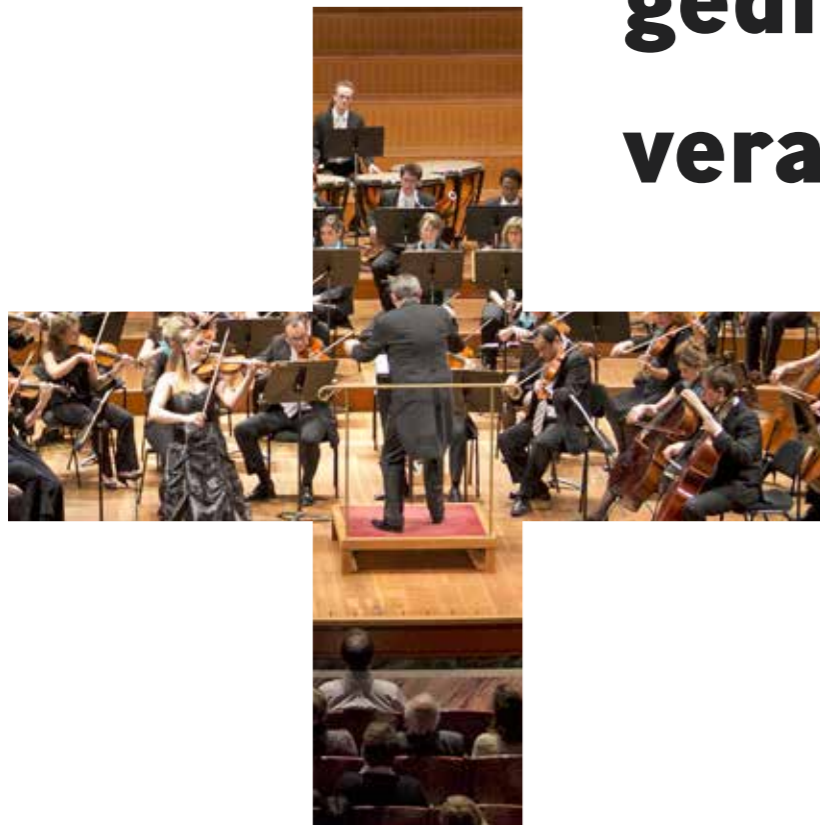
WIE IS DE DIRIGENT?

We weten allemaal best wat er aan schort als een samenwerking vastloopt in de modder. Maar gaan we de uitdaging werkelijk aan? Wie is verantwoordelijk? Wie is de eigenaar van een samenwerking? In een symfonieorkest lijkt het allemaal wat beter gestroomlijnd. Misschien missen we bij complexe bouwprojecten iemand als een dirigent. Iemand die echt verantwoordelijk is voor de samenwerking en aangesproken kan worden op de resultaten daarvan. Want als samenwerking goed is, wordt het werken in de bouw beter, inventiever, effectiever en leuker.



Bron: Martin Good, Shutterstock

**“Samenwerken
is gedrag. En
als het niet
vanzelf gaat,
moet het
gedrag worden
veranderd.”**



Zeven condities voor goede samenwerking

- + Zorg voor een goede economische balans**
De opdrachtnemer moet een fatsoenlijk rendement kunnen realiseren. Als van meet af aan duidelijk is dat een aannemer met zijn rug tegen de muur staat, of er alleen boetes kunnen worden opgelegd of ook bonussen kunnen worden verdiend, komt er geen effectieve samenwerking tot stand. Dan wordt het overleven.
- + Maak een evenwichtige en overzichtelijke risico- en verantwoordelijkheidsverdeling**
Zorg dat risico's kunnen worden overzien en ingeschat. De scope moet bepaalbaar zijn. Leg vervolgens de risico's bij die partij neer die ze echt het beste kan beheersen. De meeste pijn zit hem in risico's die te maken hebben met de bodem en bepaalde vergunningen. Daar moeten opdrachtgevers meer hun verantwoordelijkheden nemen.
- + Wees realistisch over de risicoverdeling**
De markt kan best een bijdrage leveren aan de beheersing van risico's, maar weersta de verleiding dat de opdrachtnemer in de strijd van de aanbesteding te veel risico's overneemt. Wees realistisch in wat waargemaakt kan worden. Dat geldt voor opdrachtgevers en opdrachtnemers.
- + Maak een redelijke prijs mogelijk**
Er moet ook geld zijn om risico's op te vangen en ook voor de broodnodige innovatie. Is een inschrijving laag vanwege wenselijke slimmigheden in de oplossing of omdat een project wordt gekocht? Kwaliteit moet daarom in een aanbesteding voldoende zwaar meewegen.
- + Ga op zoek naar gedeelde belangen**
Gaan de opdrachtgever en opdrachtnemer beiden voor eenzelfde resultaat? Bij het schrijven van het contract kan worden nagedacht over de vraag hoe belangen gelijk kunnen worden gericht. Na gunning kunnen gedeelde belangen worden gevonden en nagestreefd.
- + Maak procesafspraken**
Afspraken die afstemming en dialoog noodzakelijk maken bevorderen de samenwerking. De partijen weten dan tijdens de rit beter wat er over en weer speelt. Dan weet men elkaar beter te vinden en kan men elkaar ook beter helpen.
- + Het begint met vertrouwen**
Vertrouwen is het begin en het resultaat van goede samenwerking. Dat zit in de hoofden van mensen en is soms moeilijk te beïnvloeden. Starten vanuit bestaande vooroordelen draagt in ieder geval niet bij. Beginnen vanuit een basis van vertrouwen is een 'must'.

Een professionele opdrachtgever durft los te laten



In 2016 is het vernieuwde HagaZiekenhuis in Den Haag in gebruik genomen. Hier zijn het Juliana Kinderziekenhuis, een Moeder- en Kindcentrum, een nieuw OK-complex en het Hart- en Vaatcentrum gesitueerd. Het is een deel nieuwbouw en een deel renovatie van een bestaand gebouw. Het eindresultaat is een modern en transparant ziekenhuisgebouw van meer dan 100.000 m² bvo waar medewerkers en patiënten zich thuis voelen. Een concurrentiegerichte dialoog heeft de basis voor een goede samenwerking gelegd tussen opdrachtgever en opdrachtnemers en daarmee voor een goed resultaat.

Het nieuwe ziekenhuis is in minder dan vijf jaar ontwikkeld en gerealiseerd door een consortium onder leiding van VolkerWessels terwijl het bestaande ziekenhuis in die periode is blijven functioneren. Tegelijk is een proactieve organisatie voor technisch beheer en onderhoud opgezet. Binnen een gesteld budget garandeert deze het conditieniveau van het gebouw voor de komende twintig jaar.

CONCURRENTIEGERICHTE DIALOOG

“De samenwerking met het consortium is tot stand gekomen na een concurrentiegerichte dialoog. Criteria bij de aanbesteding waren onder andere de beleving in het kinderziekenhuis, het bouwen terwijl het ziekenhuis open blijft en samenwerking- en inlevingsvermogen van de marktpartij”, vertelt John Dols. In een DBM-contract is geregeld dat het consortium verantwoordelijk is voor ontwerp, bouw en twintig jaar technisch beheer en onderhoud. Het budget is meegegeven en er zijn outputspecificaties geformuleerd vanuit de werkprocessen in een modern ziekenhuis. In de zorgwereld is deze contracteringsstrategie ongewoon. Twynstra Gudde Zorg heeft het HagaZiekenhuis hierin begeleid.

NEEM DE TIJD

Bij het managen van maatschappelijke vastgoedprojecten is het moment waarop

een projectorganisatie wordt ingericht vaak bepalend voor het vervolg. Dan wordt de programmering in gang gezet. Soms wordt zelfs de architectenkeuze al opgestart en wordt er een projectmanager aangesteld. Er zijn vaak al duidelijke verwachtingen ten aanzien van tijd en kosten. De belangrijkste opgave van de verse projectmanager is om op dat moment de tijd te nemen. Ontdek de vraag achter de vraag. Doorgrond de omstandigheden en leer de stakeholders kennen. Vraag door op de kritische succesfactoren. Probeer de cultuur van de organisatie te begrijpen.

Het is een proces van eerst divergeren en daarna convergeren. In dat proces wordt het project gemaakt. De aanbestedingsstrategie en de bijbehorende projectorganisatie zijn veelal een logisch gevolg van dit voorbereidende proces. Een opdrachtgever die de durf heeft om open-minded dit proces in te gaan, krijgt waar voor zijn geld. Het HagaZiekenhuis had die durf en heeft nu het beloofde resultaat.

John Dols, Project Executive bij Twynstra Gudde Zorg

Twynstra Gudde opleidingen en trainingen

Twynstra Gudde biedt in verschillende varianten opleidingen aan, passend bij de opleidingsbehoefte van contractteams en (potentiële) opdrachtgevers. De kennis en ervaring die wij hebben opgedaan en nog dagelijks opdoen, delen we. Daarmee dragen we bij aan een verbetering van de aanbestedingspraktijk.

Kennis is de basis

Kennis van het bouw- en aanbestedingsrecht, bouworganisatievormen en de werking daarvan zijn cruciaal voor een succesvolle marktbenadering. “Deze kennis ligt aan de basis van onze adviespraktijk”, vertelt Simone Wevers (adviseur bij Twynstra Gudde Contracteren en Risicomanagement). “Hoe stel ik een inkoopplan op? Hoe kom ik tot een contracteringsstrategie? Wat zeggen actuele aanbestedingsregels? Wat zijn de consequenties van een eenmaal gekozen marktbenadering voor de organisatie van opdrachtgever? Wat doet het met de samenwerking met een opdrachtnemer? Hoe werkt contractbeheersing? Vanuit kennis en ervaring weten we wat wel werkt en wat niet.”

Kennisdelen

Wilt u zelf meer inzicht hebben in het vak van aanbesteden en contracteren? Wij delen graag onze kennis. Dat doen we op verzoek van opleidingsinstituten, maar ook van partijen die middenin het bouwproces staan. Van spoedcursus tot meerdaagse leergang. We maken gebruik van verschillende lesvormen: behandeling van theorie, bespreking van cases en spelen van simulaties. Daarbij sluiten we maximaal aan bij de leervoorkeuren en het kennis- en ervaringsniveau van de deelnemers.

Een paar voorbeelden

+ *Werken met geïntegreerde contractvormen (D&B, DBM, DBMFO)*

Dit is het onderwerp van de cursus ‘Van RAW naar UAV-gc’. De cursus is ontwikkeld voor de Stichting Post Academisch Onderwijs van de Technische Universiteit Delft.

+ *Aanbesteden en Contracteren in de Bouw*

Projectleiders en anderen die betrokken zijn bij de voorbereiding en uitvoering van bouwprojecten in de infrastructuur en utiliteitsbouw maken kennis met aanbestedingsstrategieën en nieuwe contractstrategieën. De opleiding beslaat zes dagdelen en is ontwikkeld voor de Hogeschool Arnhem-Nijmegen.

+ *Een introductie in contracteren en aanbesteden en in de relatie tussen marktbenadering en projectbeheersing*

In deze introductiemodule maakt u kennis met basisprincipes. De module is ontwikkeld voor projectteams binnen het Hoogwaterbeschermingsprogramma (HWBP).

+ *Ontwikkeling van contractvormen, aanbesteden en specificeren*

Een tweedaagse verdiepende opleiding voor medewerkers van vooral waterschappen die betrokken zijn bij projecten in het kader van het Hoogwaterbeschermingsprogramma (HWBP). In deze opleiding maakt u kennis met de zienswijze van een aannemer uit de praktijk.

Meer weten?

Voor meer informatie over deze en andere opleidingen en trainingen op het gebied van Aanbesteden en Contracteren belt of mailt u met Simone Wevers via 06 – 22 46 83 78 of swr@tg.nl



Zorgvuldigheid in inhoud en relaties

Simone Wevers

Adviseur

Expertise

Aanbesteden en Contracteren

Markt

Mobiliteit en Infrastructuur

Contact

swr@tg.nl
033 - 467 76 90



Twynstra Gudde *Anders denken, gewoon doen*