

# Project de Oost Veluweweg, de geïntegreerde aanpak van een betonweg

*Procesevaluatie van een geïntegreerde projectpilot in de Grond-, Weg- en Waterbouw bij de gemeente Apeldoorn*

**Afstudeerder:**

D.H. Rensen  
Universiteit Twente  
Civil Engineering &  
Management

**Afstudeerdatum:**

8 juni 2010

**Afstudeercommissie:**

prof. dr. ir. A.G. Dorée  
Universiteit Twente

drs. ing. J. Boes  
Universiteit Twente

ing. W. M. Van Dam  
Gemeente Apeldoorn

Geïntegreerde contracten komen binnen de civieltechnische markt steeds meer voor. Overwegend de grote opdrachtgevers zoals Rijkswaterstaat (RWS) en ProRail maken al veelvuldig en in toenemende mate gebruik van deze contractvorm. Kleinere opdrachtgevers zoals gemeenten maken nog beperkt gebruik van deze geïntegreerde werkwijze. Al neemt het aantal initiatieven met betrekking tot deze werkvorm wel toe, project de Oost Veluweweg in de gemeente Apeldoorn is hier er een van. Deze gemeente voelt de noodzaak en ziet perspectief om, als gevolg van boven genoemde ontwikkelingen in de Civiel Technische markt, ook gebruik te gaan maken van deze geïntegreerde contracten. Hierbij moet opgemerkt worden dat het uitproberen van de geïntegreerde werkwijze een zeer goed initiatief is vanuit de gemeente Apeldoorn. Er zijn niet veel gemeenten die deze stap momenteel al durven te maken. Dat men als organisatie ervaring op wil doen met deze werkvorm getuigt van het actief inspelen op ontwikkelingen in de markt en het verder kijken dan de eigen organisatieomgeving.

Het is tijdens dit afstudeeronderzoek gebleken dat de overgang van de traditionele werkwijze naar de geïntegreerde een grote stap is. Bij de geïntegreerde werkwijze neemt de aannemer namelijk een aantal taken uit het traditionele systeem over van de opdrachtgever. Het loslaten hiervan bleek lastig voor de gemeente Apeldoorn; zij grepen nog veelvuldig directief (op de traditionele wijze) in op het ontwerp- en uitvoeringsproces van de aannemer. Dit laatste werd door deze partij getolereerd vanuit relationele belangen. Hierdoor zijn de taken- en rollenverdeling, waarover sowieso nog onduidelijkheid leek te bestaan bij een aantal betrokkenen, op een glijdende schaal terecht gekomen. Dit heeft in het proces ertoe geleid dat de uiteindelijk werkwijze een onwenselijke organisationele spagaat werd tussen de geïntegreerde en traditionele werkwijze.

Voor vervolg projecten is het daarom van belang om bij een project nadrukkelijker organisatiebreed voor één aanpak te opteren. Waarbij men zich terdege moet realiseren dat de geïntegreerde werkwijze essentieel anders is dan de traditionele. Kiest men voor de geïntegreerde werkwijze dan moet er zorg voor gedragen worden dat knelpunten ook daadwerkelijk binnen deze aanpak worden opgelost, om terugval in de traditionele rol te voorkomen. Daarnaast is het vertrouwensaspect een belangrijk punt. Er heerst een beperkte mate van vertrouwen vanuit de operationele lagen van de gemeente in de bekwaamheid van de opdrachtnemer wat betreft de 'overgenomen' taken. Vanuit beide partijen zal er aan deze vertrouwenproblematiek gewerkt moeten worden. Daarnaast lijkt het zinvol om de verhouding in taken en rollen beter te formaliseren en na te leven. Hierbij zouden tussentijdse proces evaluaties een belangrijke rol kunnen spelen. Bovenal moet men accepteren dat het een nieuwe werkvorm is waarmee in het begin een aantal fouten gemaakt zullen worden. Echter gezien de ontwikkelingen in de sector lijkt het nuttig om dit leertraject nu al in te zetten.

UNIVERSITEIT TWENTE.

