

Verslag van RBON conferentie 'Andere risicobeheersing in GC

'Internationaal gezien is onze samenwerking al ongeëvenaard, maar UAVgc kan nog veel beter!'

Zo typeert **Prof. André Dorée** de ontwikkeling van UAVgc in de afgelopen jaren. Waar buitenlanders vinden dat we al excellent samenwerkingsgedrag laten zien, vinden we als Nederlanders dat juist de samenwerking nog wel wat slagen beter kan. En dat zien we juist terug in marktvisies van bijvoorbeeld Rijkswaterstaat en de Waterschappen. Bijna 60 ervaren projectmanagers van marktpartijen, waterschappen, gemeentes en provincies in Oost Nederland deelden op 7 oktober 2016 hun ervaringen over toepassing van de UAVgc. Een unieke groep professionals. Met praktische aanbevelingen als resultaat.

Gerrit Jan van de Pol (ondernemer, GMB) vertelde openlijk over de ervaringen die zijn bedrijf met de UAVgc had. 'Het blijft mijn droom van de nieuwe manier van samenwerken. Maar het waarmaken in de praktijk valt ons niet mee. Als aannemers trekken we ook regelmatig een te grote broek aan. We hebben inmiddels wat meer respect voor de rol die de overheidsopdrachtgever altijd op zich nam. We beseffen dat wij als aannemer die kennis niet automatisch bij ons hebben. Het zijn conditioneringsrisico's waar wij vroeger geen idee van hadden. En dat heeft ons veel leergeld gekost.'



Antoine Broesterhuizen (Jurist, Infuse) legt zijn vinger op een aantal zere plekken uit de UAVgc-praktijk. Grofweg zijn dat er vier. (1) De informatieverschaffing door de opdrachtgever blijft een teer punt. Door beperkte informatieverschaffing krijgt de opdrachtnemer laat inzicht in alle onzekerheden en risico's. (2) Niet voorziene-vergunningen liggen doorgaans geheel op het bordje van de opdrachtnemer. Is dat terecht of niet? Juridisch kan het, maar het is beslist geen samenwerking. (3) Hoewel de opdrachtgever de ontwerpvrilijheid van de opdrachtnemer zal accepteren, is hij (of de gebruiker) toch steeds bezig om invloed uit te oefenen op het ontwerp. En er is snel weerstand tegen goedkopere ontwerpvarianten, hoewel toch aan de eisen is voldaan. (4) Kwaliteitsborging verwordt gemakkelijk tot een strijd in een papierwinkel, waarin de opdrachtgever vaak problemen heeft het accepteren van een ontwerp dat wel voldoet aan de eisen, maar dat de opdrachtgever niet wil.

Belangrijk knelpunt is ook het beeld van de opdrachtgever: 'het is een UAVgc dus alle risico's zijn voor de opdrachtnemer'. Dat is een nootire misvatting.

Aannemers hadden misschien ook een te grote broek aan en hadden te weinig weet van de risico's van de opdrachtgever.

De nieuwe rol van de aannemer roept ook gemakkelijk weerstand op bij de opdrachtgever, zo vertelt **van de Pol**. Vaak komen we tijdens het vooronderzoek al onvoorziene zaken tegen, zodat er ook nader onderzoek nodig is. Denk hierbij bijvoorbeeld aan verontreinigingen of explosieven. Zo'n constatering heeft veel impact op het project en op de samenwerking. De klant vind het vaak niet

leuk om te horen. En het slaat direct een gat in de planning. Het project en de verhoudingen zijn al direct verstoord, terwijl het project nog maar nauwelijks is gestart. En zeker als dan blijkt dat een nader onderzoek plaats vindt tegen inmiddels nieuwe normen en regels, dan zijn opdrachtgever 'not amused'. Daarbij speelt ook het fenomeen 'boetes' inmiddels een bijzondere rol. Vroeger kwamen we dat zelden tegen. Maar tegenwoordig lijkt het wel het verdienmodel van de opdrachtgever. En niet te vergeten een machtsmiddel.

Het BAHAMA model werkt niet. Het kost opdrachtnemers tijd om de opdrachtgever in de actieve stand te krijgen.

Er zijn ook extreem lange discussies over onjuiste of onvolledige informatie. Opdrachtgevers zien niet in dat zij informatie moeten leveren om met het ontwerp aan de slag te kunnen. Als het bouwbedrijven niet lukt om dit soort discussies op een gezonde manier te beheersen, dan wordt de samenwerking niet leuk. We doen er tegenwoordig 2 jaar over een contractuele discussie over 1 miljoen euro. En daarin is ons bedrijf niet uitzonderlijk.

Als bedrijf proberen we proactief risico's te vermijden, door al in zeer vroege fase over risico's te spreken. De marktconsultatie maar in latere fase ook de project-startup zijn super belangrijk. Die moet misschien wel een maand duren in plaats van 1 dag. Een aannemer heeft ook zijn sterke en zwakke kanten. Maar als de aannemer worstelt, help hem dan. Helaas wordt er zo niet meer gekeken. De opdrachtgever trekt zich terug op kernverantwoordelijkheden. Misschien begrijpelijk, maar het helpt het project niet.

Toch heb ik mijn droom in de richting van nieuwe contractvormen niet verloren. We moeten niet terug naar vroeger. Maar er moet wel gekneed worden aan een projectteam in plaats van een afzonderlijk opdrachtnemersteam en een opdrachtgeversteam.



Marcel Vorgers (adviseur bij Arcadis) heeft veel te maken met de aanbestedingscontext van diverse overheden. Vanuit een opdrachtgever is vaak een budget vastgesteld, en daarin moeten zoveel mogelijk wensen van gebruikers in worden meegenomen. Een risicoreservering is hierin vaak niet opgenomen. Marcells aanbevelingen: zet risico-sturing centraal in de voorbereiding (inclusief inkoopstrategie), zorg bovendien voor een vroege dialoog met de markt over risico's en maak risico's vooral onderdeel van de EMVI.

Marcel benoemt ook het knelpunt 'kaarten voor de borst'. Zowel opdrachtgevers houden kaarten voor de borst, maar ook aanbieders vertonen strategisch gedrag bij het inlichtingenproces, omdat ze ook de concurrentiepositie kunnen aantasten. Gebrek aan transparantie bemoeilijkt risicobeheersing, dat is duidelijk.

'Maak van risicogestuurd werken geen wetenschap, daar los je het probleem niet mee op', zo wordt er uit de zaal gereageerd. Zorg dat je dynamiek houdt om in elke fase weer opnieuw naar de risico's te kijken. Vorgers bevestigt dit.

Bij de meeste overheden wordt het als erg spannend ervaren om de aannemer te helpen. Dat kan bijvoorbeeld gemakkelijk leiden tot claims over ongelijke behandeling van andere aannemers. Een afstandelijker rol leidt gemakkelijk tot het 'over de muur gooien' van informatie, en tot flinke frustraties bij marktpartijen. Uit de discussie blijkt dat zowel bij opdrachtgevers als bij opdrachtnemers meer dan 50% van de projectmanagers de laatste jaren wel van hun project is gehaald, omdat mensen niet kunnen wat er van hen wordt gevraagd. Een ongezonde situatie.

Projectmanagers moeten dikwijls hun rug recht houden, met een wethouder die de verwachting heeft dat alle risico's bij de markt liggen, en gebruikers die invloed willen op het ontwerp. Zowaar geen gemakkelijke rol. Het helpt als de opdrachtgever zijn situatie in het projectteam open en transparant op tafel legt.



Workshops

In de workshops gaan de deelnemers dieper in op hun praktijk. Wat kan jijzelf nou beter doen? Aan 'jij-bakken' hebben we geen behoefte, zo heeft de dagvoorzitter al laten weten. Een aantal genoemde DO's en DONT's:

Risicobeheersing VOOR het contractmoment	Risicobeheersing NA het contractmoment
<ul style="list-style-type: none"> • Laat principe van 'gelijkheid voor alle spelers' niet leiden tot 'kramp'. Dat geeft ruis en slechte projecten. • Dialoog is noodzaak. OG en ON delen open hun risico's. Maak 'Kaarten voor de borst'-gedrag bespreekbaar. • Tijd is geld. Maak consequenties van tijdsdruk inzichtelijk. • Neem de tijd om issues in deze fase op te lossen. Accepteer eventuele uitloop van de planning. Dwingende mijlpalen zorgen voor extra risico's. • Stel vragen vooraf (helder en respectvol) 	<ul style="list-style-type: none"> • Start direct het gesprek na gunning. Benoem gezamenlijk doel, ieders verantwoordelijkheden, verwachtingen, informatiebehoefte en wees open over sterktes/zwaktes. • Wacht niet met discussies tot in DO stadium • Zorg dat je altijd on speaking terms blijft. Zo nee, interventie of ingrijpen. • OG denk mee. Wees open als OG als het een probleem voor de ON wordt • Problemen direct oplossen. Anders ondermijnen ze samenwerking. • Direct gezamenlijk inventariseren omvang probleem

Risicobeheersing VOOR het contractmoment	Risicobeheersing NA het contractmoment
<ul style="list-style-type: none"> • Reageer respectvol op vragen vooraf. Dus niet 'zie uitvraag' • OG: vraag naar het risicomanagement proces van de aannemer • Schuif vergunning Nooit helemaal naar ON • Opdrachtnemer: vermijd opportunistisch inschrijfgedrag. Daar wordt je zelf slachtoffer van. • Deel risico's i.p.v. verdelen van risico's. 	<ul style="list-style-type: none"> • Toon je kwetsbaarheid EN lef. Beter dan stoere mannen gedrag • Help elkaar met beheersing zonder verantwoordelijkheid over te nemen • Niet meegaan met OG als het niet helder is • OG/ON kunnen beter samen Nuts aansturen • Doe het verificatie/validatieproces samen en expliciet • Op het eind overdragen van projecten verloopt meestal stroef. Betrek stakeholders vroegtijdig (eindgebruiker, onderhoud, nuts, ..)



Bevindingen op hoofdlijnen:

- 1) Er is een breed geloof in de mogelijkheden van geïntegreerd contracteren. Maar er zijn wel voorwaarden nodig om projectrisico's beheersbaar te maken en er een betekenisvol contract van te maken voor zowel opdrachtgever als opdrachtnemer.
- 2) Samenwerkingsgedrag is noodzaak, zowel op persoonlijk als op organisatieniveau. BAHAMA gedrag van de opdrachtgever is een grote valkuil. Grote kans dat het project slecht afloopt. Neem als professionele opdrachtnemer je opdrachtgever mee in het project. Samenwerking in de keten op basis van gelijkwaardigheid en complementariteit.
- 3) Het contract heeft 'te veel macht'. Het lijkt soms belangrijker om aan de contracteisen te voldoen dan om een goede praktische oplossing te realiseren.
- 4) Een transparant speelveld is voorwaarde. Breng samen onzekerheden in beeld. Neem in alle fasen van het proces tijd voor het open delen van risico-percepties, zowel voor als na het contractmoment. Zo zijn Systematische Project Start Ups en Project Follow Ups vaste projectbeheersingsmiddelen in alle UAVgc projecten, en meer dan verplichte nummertjes. Wees echter niet te naïef: er zitten grenzen aan openheid.
- 5) Creëer interventiemogelijkheden voor het geval je vast dreigt te lopen. Bijvoorbeeld time-out of het wisselen van teamleden. Conflicten hebben vaak een louterend effect, als ze tenminste beheersbaar blijven
- 6) Individuele lef is nodig om de andere partij te helpen als hij het moeilijk heeft en om knopen door te hakken. Goed persoonlijk samenwerkingsgedrag is noodzakelijk maar niet voldoende. De ruimte en reële randvoorwaarden die projectmanagers krijgen van de eigen organisaties is succesbepalend. Geef dit veel explicieter aandacht en verzeker je van de ruimte.
- 7) Men is kritisch over de risicoverdeling in het huidige UAVgc. Er worden veel verantwoordelijkheden (vergunningen, etc.) bij de markt neergelegd, terwijl de voorwaarden om ze te kunnen dragen matig zijn ingevuld.

- 8) De betrokkenheid van stakeholders (gebruikers, beheerders, toetsers, nuts, verzekeraars, etc.) in UAVgc projecten heeft effect op onzekerheden en risico's. Experimenteren met andere en vroegere betrokkenheid is aanbevolen.

De synthese: Keek op de streek door Prof. André Dorée

'Waarom doen we elkaar dit allemaal aan?' zo start **André Dorée** met zijn impressie van de ochtend.

Ik hoor veel heel goede argumenten ('toon lef', 'wees open') maar gaat ons dat verder helpen? Met DO's en DONT's zoeken we gemakkelijk naar verbeteringen binnen de huidige systematiek, maar misschien moeten we onze systematiek wel veranderen.

Personen willen we samenwerken, maar organisaties doen niets. Personen voelen van hun organisatie niet de ruimte om goed te kunnen samenwerken.



We moeten risico's vroegtijdig op tafel leggen, maar zo werkt het niet. Het gaat niet alleen om 'risico's' maar zeker om 'onzekerheden'. Het lijkt veel constructiever om je hierop te focussen. Onzekerheidsverkenning is belangrijker dan risico-verkenning. Dat moet vooral niet statisch maar dynamisch plaatsvinden.

Projecten maken onderdeel uit van de keten dromen-beloven-waarmaken. UAVgc heeft juist de competitie op ontwerp in zich, en draagt bij aan dit dromen en beloven. De schade komt vooral aan de orde bij de fase van waarmaken. En zolang we dat in een 'trustgame' kunnen oplossen, dan gaat het nog. We willen voorkomen dat je in de 'powergame' terecht komt. '

Projecten zijn onderdeel van de keten dromen-beloven-waarmaken.....

Een aantal deelnemers geven nog hun belangrijkste persoonlijke aanbeveling:

- Rob Alberti: 'Neem tijd voor het leren kennen van elkaars context. Verwachtingen en doelen moeten aan de voorkant helder.'
- Patrick Blom: 'Het veranderen van de bouw vraagt om vasthoudendheid en kleine stapjes. Gelukkig zijn de verbeteringen al zichtbaar.'
- Gerrit Jan van de Pol: 'In mijn droom van nieuwe samenwerking blijft ik geloven, al is het waarmaken lastig. Het is voor de bouw de weg naar kennis en trots. Al geeft het veel zweetdruppels in projecten.'
- Marcel Vorgers: 'Stuur op risico's, dialoog en vertrouwen.'
- 'Leren delen van onzekerheden' is volgens Sander Lubberhuizen een belangrijke les van vandaag. We staan aan de vooravond van belangrijke veranderingen in de bouw.

Geïnspireerd en voorzien van praktische handreikingen keren de deelnemers huiswaarts.