



## DE GELEERDE LESSEN

DE PLANUITWERKINGSFASE: WENNEN EN ELKAAR LEREN KENNEN	LES 1 / 2
HET SAMENWERKINGSBUDGET	LES 3
DOMINANTE KOSTENPOSTEN	LES 4
PRIJSVORMINGSPROCES	LES 5 / 6
RISICALLOCATIEDOCUMENT	LES 7
UITVOERING & UITVOERINGSPLAN	LES 8
OPLEVERING = OVERDRACHT	LES 9 / 10
ONDERLINGE SAMENWERKING TUSSEN DE PROJECTTEAMS	LES 11 / 12
HET PROJECT EN DE ACHTERBAN	LES 13 / 14 / 15
OVERGANG EN VERSCHIL TUSSEN FASEN	LES 16 / 17
WISSELINGEN IN DE PROJECTTEAMS	LES 18

### DE PLANUITWERKINGSFASE: WENNEN EN ELKAAR LEREN KENNEN

**LES 1** Het is voor de ontwerpende marktpartij veelal lastig te doorgronden wat de Rijkswaterstaat-achterban en andere stakeholders van het project belangrijk vinden en aangetoond willen zien. Het projectteam van Rijkswaterstaat weet dat vaak beter – al is dit geregeld ook een gezamenlijke zoektocht. Het kan goed werken om de ontwerpstukken vanuit de marktpartij door Rijkswaterstaat te reviewen met ‘de groene pen’. Daarbij neemt Rijkswaterstaat niet een traditionele toetsingsrol, waarbij met een ‘rode pen’ wordt aangegeven wat niet goed is, maar een reviewrol gericht op het doen van suggesties om de kwaliteit van de producten te verbeteren. Het project is uiteindelijk goed geholpen met suggesties die de kans op succesvolle toetsing verhogen.

**LES 2** Een ontwerpende marktpartij is zowel qua proces als inhoud gebaat bij transparantie over het project. Onder andere over het beschikbare projectbudget en over andere kaderstellende informatie voor de planuitwerkingsfase en het ontwerpproces, zoals vaststellingsprocessen en wat daarin de taak is van de verschillende functionarissen. Het is niet vanzelfsprekend dat een opdrachtnemer precies weet hoe dit in de planfase is georganiseerd.

## HET SAMENWERKINGSBUDGET

**LES 3** Door te werken met een samenwerkingsbudget in de planuitwerkingsfase ontstaat flexibiliteit om optimaal gebruik te maken van ieders kennis en de onderzoeken in één keer goed en grondig uit te voeren. Wel vraagt de introductie van een nieuw contractelement, zoals een samenwerkingsbudget, een heldere gezamenlijke werkwijze. Het vraagt tijd en aandacht om deze te ontwikkelen. De potentiële meerwaarde van het samenwerkingsbudget kan worden verhoogd door de geleerde lessen en de opgedane kennis en expertise uit beide organisaties beter bij elkaar te brengen bij het programmeren en bepalen van de onderzoeken. Zo kunnen naast de ‘no regret’ onderzoeken ook potentiële uitvoeringsrisico’s goed inzichtelijk gemaakt worden.

## DOMINANTE KOSTENPOSTEN

**LES 4** Het toepassen en uitvragen van dominante kostenposten in de aanbesteding, om die vervolgens als uitgangspunt te gebruiken voor de realisatieprijs, kan een ingewikkeld prijsvormingsproces opleveren. Andere vormen van het laten meewegen van de prijs, gekoppeld aan de realisatiefase, zijn mogelijk meer passend, bijvoorbeeld met een raming van een referentieontwerp (RAW-bestek). De handreiking twee-

fasenaanpak (zie Afkortingen en begrippen p. 71) gaat uitgebreider in op de verschillende vormen. Wanneer dominante kostenposten in de vorm van eenheidsprijzen van materiaal en materieel worden uitgevraagd, dient de ondubbelzinnigheid maximaal te worden geborgd in een uitgangspuntennotitie. De inbreng vanuit kostendeskundigen aan de kant van Rijkswaterstaat is hierbij essentieel. Overweeg daarnaast om tussen gunning en contractondertekening een uithardingsfase (convergentie- of concreteringsfase) te introduceren. Deze fase is bedoeld om interpretatieverschillen weg te nemen en tot een gedeeld beeld over eenheidsprijzen te komen. Bovendien biedt een dergelijke fase een ‘ontsnappingsmogelijkheid’ wanneer de verschillen van inzicht onoverbrugbaar blijken.

## PRIJSVORMINGSPROCES

**LES 5** De wisselwerking tussen ontwerp en de tussentijdse ramingen verdient vooraf en tijdens de planuitwerkingsfase veel aandacht. Zorg ervoor dat de kostendeskundige en calculator voldoende aangesloten zijn op het ontwerpproces, zodat informatie voor de raming tijdig beschikbaar is. Dit vraagt betrokkenheid van de omgevings- en technisch managers bij het uitwerken van de raming, het toetsen van uitgangspunten die ten grondslag liggen aan

een bepaalde prijs en het voorbereiden van ontwerpbesluiten en eventuele kostenoptimalisaties als gevolg van de uitkomsten van de raming.

**LES 6** De rol van kostenadviseur bij Rijkswaterstaat is bij een tweefasenproject cruciaal. Meer dan in traditionele contracten gebruikelijk is, wordt van de kostenadviseur projectbetrokkenheid en uitvoeringskennis gevraagd, om nauw te kunnen optrekken met de calculator van de marktpartij. Een tweefasenproject vergt meer inhoudelijke kennis en een actievere rol in het opstellen van een calculatie ten opzichte van toetsen. Omdat de onderbouwing van de realisatieprijs een belangrijk product is van de planuitwerkingsfase, wordt ook van andere projectteamleden van Rijkswaterstaat bepaalde ontwerp- en uitvoeringskennis verwacht om het gesprek goed te kunnen voeren. Deze les geldt in een zelfde vorm voor de Kostenpool van Rijkswaterstaat. Ook de Kostenpool heeft bij de tweefasenaanpak een meer omvangrijke rol door het intensieve prijsvormingsproces en de bijbehorende interactie met de marktpartij. In deze interactie is markt- en uitvoeringskennis bij de Kostenpool essentieel. Het succes van de tweefasenaanpak is direct afhankelijk van het inhoudelijke gesprek goed met elkaar te kunnen voeren - ook als partijen in de basis juist complementair zijn.

## RISICOALLOCATIEDOCUMENT

**LES 7** Het gesprek over de allocatie van risico's geeft een prikkel om op zoek te gaan naar optimalisaties in de beheersing van een risico. Dit geldt zowel voor de opdrachtgever als de opdrachtnemer. De ervaring bij KOP leert dat de allocatie van een risico aan een van beide partijen niet betekent dat de risicodragende partij alleen staat in de beheersing. Oplossingen worden gevonden door samen het gesprek aan te gaan over de beste aanpak voor verschillende (risico)thema's. Het RAD is hiervoor een goed instrument met – indien passend ingezet met tijdig de juiste aandacht – veel potentie. Het advies is om bij het toepassen van het RAD in de planuitwerkings- of voorbereidingsfase het optreden van een risico uitgebreid uit te denken of zelf te oefenen. Bij sommige risico's is het ook goed om door te redeneren wat er gebeurt als een risico optreedt en daarvan (gezamenlijk) de vervolgrisico's te bepalen. Daarnaast wordt geadviseerd om het document uit te breiden met een verdeling van kansen. Dit maakt dat er voor beide partijen ook iets 'te winnen' valt in plaats van alleen het verlies te beperken.

## UITVOERING & UITVOERINGSPLAN

**LES 8** Creëer een contract- en projectcultuur waarin ruimte is voor optimalisaties en 'slimmigheden' in de uitvoering. De hierbij noodzakelijke afstemming, onderbouwing en vastlegging moeten voor een opdrachtnemer niet als een belemmering voelen, maar een (procesmatige) randvoorwaarde zijn waar iedereen achter staat en naar acteert. Tegelijkertijd dient maximaal te worden ingezet op het inbrengen van uitvoeringskennis en slimmigheden in de planuitwerking en in de voorbereiding van de uitvoering – bij voorkeur door de hoofduitvoerder die later zelf het werk realiseert.

## OPLEVERING = OVERDRACHT

**LES 9** Stel binnen het projectteam van Rijkswaterstaat een functionaris aan die de informatiestromen vanuit de beheerder en vanuit specialisten binnen de Rijkswaterstaat-organisatie richting de rest van het projectteam en het team van opdrachtnemer bewaakt en hierop het overzicht houdt. Deze functionaris maakt concreet aan de marktpartij duidelijk wat in de afleverdossiers verwacht wordt. Ook kan deze functionaris een belangrijke rol vervullen in het tijdig starten met het Plan van Aanpak O = O, het daaropvolgende proces, en hier aandacht voor vragen. Dit zorgt ervoor dat de (werk)

druk over de tijd verspreid wordt en beheerders vroegtijdig op de hoogte zijn en vice versa.

**LES 10** Een marktpartij heeft bij een twee-fasenproject tevens de kans om eerder (al in fase I) kortere lijntjes met de beheerder(s) op te bouwen. Gesprekken over het oplever- en overdrachtsproces kunnen daardoor al eerder dan gewoonlijk op de achtergrond gevoerd worden, mét de marktpartij en in het bijzijn van het projectteam van Rijkswaterstaat. Faciliteer dit. Daar profiteert iedereen van.

## ONDERLINGE SAMENWERKING TUSSEN DE PROJECTTEAMS

**LES 11** Gedurende de planuitwerkingsfase werken op één projectlocatie is goed voor de samenwerking en slagvaardigheid. Dit draagt bij aan een gedeeld teamgevoel en een soepele afstemming tussen beide teams, omdat de lijnen kort zijn. Door het kennen van en het meer verplaatsen in elkaars belangen en culturen is er minder discussie over nut en noodzaak, wat veel tijd bespaart.

**LES 12** Erken dat in een gezamenlijke planuitwerking meerdere richtinggevende besluiten worden genomen. Daarbij worden

niet altijd ieders belangen ten volle gediend waardoor een beroep wordt gedaan op de loyaliteit aan het project. Als de balans te vaak 'de verkeerde kant' op slaat, wordt het lastig om vertrouwen in elkaar en in de samenwerking te blijven houden. Bewustzijn helpt om teleurstelling te beperken als het 'niet lukt' om over elkaars belangen in gesprek te blijven. Nieuwsgierigheid naar en acceptatie van de belangen van de ander is essentieel.

## HET PROJECT EN DE ACHTERBAN

**LES 13** Streef als opdrachtgevende partij naar eenduidigheid in de sturing op het project en streef ernaar dat dit gebeurt in lijn met verwachtingen uit het aanbestedingsproces en de gekozen samenwerkings- en contractvorm. Zoek als opdrachtgevend projectteam actief naar de belangen in de achterban en wees open naar de opdrachtnemer als de belangen niet in één lijn liggen. Maak er in een dergelijke situatie actief werk van om project- en organisatiebelangen bij elkaar te brengen.

**LES 14** Vooral wanneer de druk op het project hoog is en niet alle ambities meer als vanzelfsprekend kunnen worden ingevuld, speelt de achterban een belangrijke rol. Zorg voor een betrokken en geïnformeerde achterban die de contract- en samenwerkingsvorm goed

kent. Rijkswaterstaat kan zich als organisatie verder ontwikkelen op de andere rol die de organisatie heeft richting project(teams) met een afwijkende aanpak. Dit vraagt iets van de gehele moederorganisatie.

**LES 15** De mate waarin opdrachtnemer de interne opdrachtgeversprocessen kent, beïnvloedt de samenwerking wanneer het spannend wordt. Bespreek als opdrachtgevende partij vooraf uitvoerig welke interne processen en structuren gedeeld kunnen worden met de marktpartij. Elkaars belangen en processen kennen is een voorwaarde om goed te kunnen samenwerken.

## OVERGANG EN VERSCHIL TUSSEN FASEN

**LES 16** Een overgangperiode tussen de planuitwerkingsfase en de realisatiefase is belangrijk voor het definiëren van de rollen en verantwoordelijkheden in de realisatiefase. Bijvoorbeeld: veranderen de samenwerkingsprincipes in de nieuwe fase? Het betreft hier een gewenningsperiode voor het bepalen van de gewenste houding en het gedrag van de teams.

**LES 17** Het is belangrijk verwachtingen over de rolverdeling in fase II te blijven expliciteren, zoals afgesproken tijdens de aanbesteding en

aangescherpt in fase I. In welke mate trekken partijen gezamenlijk op? Waar zit het verschil met een meer regulier project? En wat betekent dit voor de specifieke rolhouders die doorgaan van fase I naar fase II? Op welke vlakken verandert het systeem? En steek hiermee ook voldoende tijd in de afronding van lopende discussies.

## WISSELINGEN IN DE PROJECTTEAMS

**LES 18** Een tweefasenproject vraagt van de moederorganisaties dat gekeken wordt naar benodigde competenties én dat er commitment is op behoud van teamleden. Een werkgever kan bij tweefasenprojecten meer aandacht hebben voor dit organisatieperspectief: motiveer collega's de klus af te maken. Indien een wisseling van een collega zich alsnog vol doet, dient een valse start vermeden te worden: wees open over het te volgen proces om tot een opvolger te komen, benoem belangen die in de moederorganisatie spelen en zorg voor een warme overdracht met nadrukkelijk aandacht voor de samenwerkingsprincipes binnen het project. Juist in een tweefasenproject dienen bij de start van een nieuwe collega de contractmechanismen, afspraken en achterliggende filosofie goed te worden overgedragen. De erfenis van fase I mag niet verloren gaan.