

# Rijkswaterstaat omarmt nieuwe

## Best Value Procurement bovenop alle contracten

Ingrid Koenen

**Utrecht - Rijkswaterstaat wil de stappen van prestatie-inkoop ('Best Value Procurement') langzaam inbedden in veel meer contracten. De huidige basis van marktexperts, risicoplan en sleutelfiguren past perfect bij het verder loslaten van projecten. Dit jaar volgen minstens vier nieuwe pilots volgens de methode.**

Het gedachtegoed van Dean Kashiwagi gaat breed landen bij Rijkswaterstaat (zie ook *Cobouw* van 3 juni), maar ook andere opdrachtgevers volgen de nieuwe trend op de voet.

De andere manier van werken dwingt tot extreem goed nadenken over risico's en kansen in de voorfase, opstartfase en uitvoeringsfase van een project. Twee A4'tjes met risico's en twee A4'tjes met kansen vormen de basis voor het hele project en spelen een cruciale rol bij de gunning. Bij de aanbesteding horen verder interviews met sleutelfiguren van een project en ook

die gesprekken wegen zwaar mee bij het verkrijgen van de opdracht.

"Vergaand bespreekbaar maken van risico's voelt kwetsbaar, maar biedt de marktpartijen ook controle. Wekelijkse rapportages over de voortgang houden iedereen scherp én gemotiveerd. Problemen blijven niet sudderen, maar worden meteen aangekaart", licht topman Cees Brandsen van de Dienst Infrastructuur van Rijkswaterstaat de nieuwe werkwijze toe.

### Risico's

Hierbij krijgt de markt alle risico's van een project in beheer. "Bij d&c contracten komt toch vaak een moment dat conflicten oplossen en er formele stappen volgen.

Dan wacht iedereen op het moment dat procedures onherroepelijk zijn om tot oplossingen te komen en dan ben je zo maanden verder. Hiermee draai je het spel om."

De praktijk in de Verenigde Staten wijst uit dat 98 procent van de projecten binnen tijd en budget en naar tevredenheid van de opdrachtgever wordt uitgevoerd. Ook de eerste ervaringen in Nederland zijn positief. Rijkswaterstaat beet het spits af bij de Spoedwet wegverbreding, het watercontract Nederrijn en de mer (milieueffectrapportage) voor het vergroten van de spuicapaciteit van de Afsluitdijk. "Het onderbuikgevoel is goed, maar het moet wel behapbaar blijven. Kennis delen is van groot belang, waarbij de groeicurve niet moet afvlakken." Heijmans, Ballast Nedam, GMB en Van Mourik spelen al in op de nieuwe koers van Rijkswaterstaat. "En BAM en Volker Wessels zijn op de goede weg."

### Afstraffen

Inkoopmanager Wiebe Witteveen van Rijkswaterstaat is aangesteld in een aparte kerngroep om diverse pilots van de grond te trekken. Zijn stelling is dat elk bedrijf morgen kan beginnen met *Best Value Procurement* (BVP) door kritisch in kaart te brengen waar risico's zitten, problemen optreden en vooral wat dan de snelste oplossing is. "Een afwachtende houding wordt afgestraft via deze methode en niet tijdig signaleren van problemen eveneens."

Het ingenieursbureau voor de overnachtingshaven Lobith zal op korte termijn op deze manier worden geselecteerd. In het kielzog volgen de planstudies voor de A27 Lunetten-Hooijpolder en de derde kolk bij de Prinses Beatrixsluizen. Later dit jaar

### Stappen beoordeling Best Value

1. Prestaties verleden
2. Risicoplan
3. Interview sleutelfiguren + CV
4. Tussenstand in matrix
5. Dialoog met best scorende
6. Meting prestaties = input stap 1

Cees Brandsen (rechts), directeur Bouwdienst Rijkswaterstaat en Wiebe Witteveen, inkoopmanager Rijkswaterstaat. Foto: Christiaan Krouwel



## Gebiedsontwikkeling: bottum-up biedt meer kansen dan top-down

Uit de Structuurvisie Infrastructuur en Ruimte van minister Schultz van Hagen blijkt dat er meer ruimte komt voor lokale initiatieven. Dat heeft niet alleen te maken met de politieke signatuur van het kabinet, maar ook met de economische situatie. Gebiedsontwikkeling zal dus *bottom-up* geïnitieerd en georganiseerd gaan worden. Dat lijkt een logische constatering, maar nog niet alle partijen zijn daarvan doordrongen.

De rol van de overheid bij gebiedsontwikkeling wordt teruggedrongen. Niet alleen moet worden voorkomen dat meer dan één bestuurslaag zich bemoeit met ruimtelijke plannen op regionaal niveau - dat leidt immers altijd tot vertraging, competentieproblemen en (dus) extra kosten - maar ook zal die rol beperkter zijn. Zeker als regisseur en/of risicodragend financier. Het kabinet streeft er naar de regelgeving ook in dat opzicht eenvoudig(er) te maken. De rol van de rijksoverheid zal beperkt blijven. Wel zal er scherpere sturing worden gegeven aan de voortgang van projecten op regionaal niveau; daar schort het nogal eens aan, met alle gevolgen van dien.

Nog niet elke bestuurslaag is volgens ons voldoende doordrongen van een meer *bottom-up* benadering bij gebiedsontwikkeling. Zo bracht het Interprovinciaal Overleg (IPO) onlangs een notitie 'Provincies en gebiedsontwikkeling binnen een veranderend stelsel van omgevingsrecht' uit, die traditioneel uitgaat van een *top-down* benadering van gebiedsontwikkeling. De provincie wordt daarin - door het IPO zelf! - de rol toebedacht van regisseur en bestuurlijk trekker van bovenregionale gebiedsontwikkeling. Er wordt zelfs gepleit voor het vaststellen van een gebiedsontwikkelingsplan dat gericht is op

optimalisering van de milieugebruiksruimte met het oog op het versterken van een duurzame economische en ruimtelijke ontwikkeling van het gebied.

De gepresenteerde methodiek lijkt misschien wel aantrekkelijk, maar is in het huidige tijdsgewricht weinig realistisch. Alle grote gebiedsontwikkelingsplannen - zoals de Wieringerrandmeer en de Blauwe Stad - staan immers ter discussie of worden zelfs geheel afgeblazen. Ook zien we dat (semi)publieke partijen zich terugtrekken op hun eigen sectorale ambities waardoor de essentie van gebiedsontwikkeling, te weten een intersectorale integrale aanpak, teniet wordt gedaan en de veronderstelde meerwaarde niet ontstaat.

Overheid moet luisteren naar wat lokaal speelt en niet alles zelf willen bepalen

Interessanter is het te kijken waar nog wel gebiedsontwikkelingsprojecten van de grond komen. Het zijn vaak kleinschalige lokale initiatieven waarin inwoners, maatschappelijke organisaties en private partijen elkaar vinden om projecten van de grond te tillen die wel kansrijk lijken. De lokale overheid speelt een faciliterende rol en is soms mede risicodager, maar lokale partners nemen zelf deel in het risico, vooral omdat afzet van te realiseren onroerend goed

vooraf is bepaald. Al of niet (collectief) particulier opdrachtgeverschap is daarbij een succesfactor, zoals blijkt uit de *bottom-up* aanpak van de woningbouw in Almere onder stuwende leiding van wethouder Adri Duivesteijn.

Afspraken tussen partijen en de overheid, vooral inspannings- en minder resultaatsverplichtingen, worden steeds meer vastgelegd in een convenant, dat meer een sociaal committerende werking heeft dan dat het juridisch hard is. Ook dat zijn relatief nieuwe omgangsvormen voor gebiedsontwikkeling tussen partijen. Voorbeelden zijn het dorp Vuren in de gemeente Lingewaai waar inwoners een burgerinitiatief succesvol hebben ingediend voor de herontwikkeling van een aantal met elkaar samenhangende locaties in de dorpskern. Na het sluiten van het convenant is een tripartite overeenkomst getekend tussen de direct belanghebbenden voor de realisatie. Een vergelijkbaar initiatief speelt in Wijkhuizen waar de gemeente Zwolle het dorpsontwikkelingsplan van de bewoners faciliteert. Deze initiatieven helpen de bouwsector weliswaar niet structureel om uit de impasse te komen, maar op lokaal niveau kan er wel weer omzet en vertrouwen ontstaan. Mede daardoor komt het ruimtelijk ontwikkelingsbeleid dichterbij burgers en bedrijven te staan. De rol van de overheid wordt er een van meer regisserend en ondersteunend. Zij moet luisteren naar wat er lokaal speelt en niet alles zelf willen bepalen. *Bottom-up* in plaats van *top-down*, waar hebben we dat meer gehoord?

Drs. Bert Wolting en drs. Robbert Coops  
Wolting Gebiedsconsult en Schuttelaar en partners