



Scriptie

"De juiste wijze van managen van het DBFMO-contract voor Rijkswaterstaat"

Datum	4 juni 2010
Status	Definitieve versie
Auteur	Yvonne Slob



Scriptie

"De juiste wijze van managen van het DBFMO-contract voor
Rijkswaterstaat"

Datum 4 juni 2010, Utrecht
Status Definitieve versie

Auteur: Yvonne Slob
Studentnummer: 1519212
E-mailadres: yvoneslob@hotmail.com
Studie: HBO Management, Economie en Recht
Kader rapport: afstudeerscriptie

Organisatie: Rijkswaterstaat, Corporate Dienst
Bedrijfsmentor: Mw. M. Maarssen- Van Veenendaal MSc

Docentbegeleider: Dhr. F. Kiewiet
Tweede docentbegeleider: Dhr. W. Mollemans

Voorwoord

Dit onderzoek betreft een afstudeerscriptie voor de HBO studie Management, Economie en Recht aan de Hogeschool Utrecht. Het onderzoek is in opdracht van de Corporate Dienst Rijkswaterstaat (verder te noemen als RWS) te Utrecht uitgevoerd, voor het tijdspad van 1 februari 2010 tot 19 juni 2010 (20 weken fulltime).

Allereerst wil ik via deze weg de medewerkers van RWS bedanken voor de plezierige samenwerking en de mogelijkheid tot het vervullen van mijn afstudeerstage. Mw. M. Maarssen als bedrijfsmentor en alle overige medewerkers van de Corporate Dienst bedankt voor jullie tips en de medewerking tot interviews, het brainstormen enzovoort. Met mw. M. Maarssen vond een wekelijks overleg plaats, waardoor er altijd de mogelijkheid was om vragen te stellen en verkregen informatie te laten zien. In het bijzonder ook een dankwoord aan de PPS Kennispool, die ieder met hun eigen expertise mee hebben gewerkt aan mijn onderzoek en waar altijd de mogelijkheid bestond tot het uitwisselen van gedachten.

Ook dhr. F. Kiewiet en dhr. W. Mollemans wil ik bedanken voor de begeleiding vanuit de Faculteit Economie en Management van de Hogeschool Utrecht.

De aanleiding van het onderzoek is, dat Publiek Private Samenwerking (verder te noemen als PPS) een vrij nieuwe vorm van werken is. Met de constructie Design, Build, Finance, Maintain en Operate (verder te noemen als DBFMO) geïntegreerd in één contract is nog bijna geen ervaring opgedaan. Door deze geringe ervaring is het ook niet duidelijk hoe intern met dit contract omgegaan moet worden, wat de veranderingen zijn voor het huidige contractmanagement enzovoort.

Yvonne Slob
Juni 2010

Managementsamenvatting

Het onderzoek betreft “de juiste wijze van managen van het contract waarin het ontwerp, de financiering, de bouw, de exploitatie en het onderhoud geïntegreerd zijn” (verder te noemen als het DBFMO-contract). Voor dit rapport is gebruik gemaakt van de praktijkcase Dienst Verkeer en Scheepvaart te Delft (verder te noemen als DVS), het eerste DBFMO-contract in vastgoed voor Rijkswaterstaat (verder te noemen als RWS), wat op het moment van schrijven op de aanbestedingskalender staat. De hierop gebaseerde deelvragen zijn in te delen naar de volgende drie onderzoeksgebieden: juridisch, financieel/economisch en organisatorisch. Dit adviesrapport is gericht op de exploitatiefase en niet op de voorgaande fasen. Ook behoort de daadwerkelijke implementatie van de aanbevelingen niet tot deze opdracht.

DBFMO-contracten geven veelal een meerwaarde, doordat het consortium (bundeling van marktpartijen) de bouw en het onderhoud op elkaar af kan stemmen. Bij de traditionele raamcontracten zijn het afzonderlijke partijen, waarbij vaak geen rekening wordt gehouden met de verschillende onderdelen van het vastgoed.

Opgestelde criteria in de outputspecificatie (verder te noemen als de OS) en de mate van te integreren diensten, kunnen grote gevolgen hebben voor het contractmanagement tijdens de exploitatiefase. Bij een relatief standaard kantoorgebouw (zoals dit bij DVS is), is het belangrijk zoveel mogelijk diensten te integreren in contract, ter voorkoming van het interfacerisico (raakvlakken) met betrekking tot aansprakelijkheid en dergelijke.

Tijdens de exploitatiefase moet voornamelijk gestuurd worden op de criteria zoals deze is opgesteld in de OS. De “wat” vragen mogen gesteld worden, maar in het “hoe” moet het consortium vrijgelaten worden.

Gedurende de looptijd van het contract kunnen zich wijzigingen voordoen. De kosten voor deze wijzigingen zijn aan de hand van prijsvergelijkingsmethoden (met de markt) vast te stellen. De juiste manier hiervoor, zal voornamelijk de benchmarkmethode zijn.

Wat betreft de aansprakelijkheid, gelden de standaard bepalingen uit het Burgerlijk Wetboek. Het voortijdig beëindigen van het contract is door zowel opdrachtgever als opdrachtnemer mogelijk, maar de bank zal dit te allen tijde proberen te voorkomen met behulp van zogenaamde step-in-rechten. Deze rechten geven de bank de mogelijkheid het contract te continueren.

Consortium heeft gedurende de bouwfase geen inkomsten. Opdrachtgever betaald op basis van beschikbaarheid, nadat consortium heeft aangetoond, die periode te hebben voldaan aan de opgestelde criteria in de OS. Opdrachtgever mag op deze zogenaamde beschikbaarheidsvergoeding kortingen toepassen, wanneer opdrachtnemer niet voldaan heeft. Ook tijdens het monitoringsproces heeft de bank een grote rol, omdat de bank 90 procent van de kosten financiert. De bank probeert hierbij het ingrijpen van de opdrachtgever te voorkomen, omdat ook zij door het toepassen van kortingen, minder inkomsten zullen krijgen. De kosten inclusief het rendement voor zowel de bank als de aandeelhouders, worden pas aan het einde van de looptijd van het contract terugverdiend. Zowel de bank als de aandeelhouders, blijven dus tot het einde van de looptijd geprikkeld om zo de kosten en het rendement te behalen. Voor opdrachtgever moeten de kortingen dienen als “stok achter de deur”. Het risicoprofiel voor de opdrachtgever is door deze financiële bepalingen, opgenomen in het DBFMO-contract, beperkt.

Het consortium heeft de keuze om een kwalitatief beter gebouw en goedkoper onderhoud neer te zetten of juist een kwalitatief minder goed gebouw, maar met duurder onderhoud. Gezien de looptijd van 15 jaar bij DVS is de terugverdientijd van duurzame installaties e.d. te kort. De looptijd had dan minimaal 20 jaar moeten zijn. De besparingen uiteten zich vooral in het groot onderhoud, maar op het schilderwerk na, valt het groot onderhoud buiten het contract, wanneer de looptijd 15 jaar is. Bij het opstellen van hoge duurzaamheidseisen zullen de kosten voor de opdrachtgever hoger uit kunnen komen, omdat de terugverdientijd voor het consortium hierbij te kort is. Aan de andere kant blijft RWS wel flexibel in de huisvesting, wanneer het niet voor een langere looptijd kiest. Het maken van de afweging hierbij, is dan ook erg belangrijk.

De operationele overleggen, zoals deze plaatsvinden bij de raamcontracten, zullen bij het DBFMO-contract voor DVS niet meer plaatsvinden. Er zal hier vooral overlegd worden op tactisch en strategisch niveau. Regievoering is al zeer ervaren met het managen van contracten en is het hoogste niveau wat betreft de facilitaire dienstverlening. Zij kunnen gedurende de exploitatiefase van het DBFMO-contract voor DVS dan ook het beste dit contract managen. Er moet hierbij wel gelet worden op een andere manier van sturen dan bij de raamcontracten. Consortium moet veel meer de vrijheid krijgen, dan de leveranciers bij de raamcontracten. Via systeem gerichte contractbeheersing (verder te noemen als SCB) met als onderdeel de Plan Do Check Act-cyclus (verder te noemen als de PDCA-cyclus) moet het contract gemanaged worden. Consortium toont door middel van het monitoringssysteem rapportages aan, waarin zij laten zien dat zij voldoen aan de OS. Op basis hiervan vinden overleggen plaats en moet opdrachtgever beslissen of er kortingen toegepast dienen te worden. Op basis hiervan vindt de uitbetaling van de beschikbaarheidsvergoeding plaats.

DVS is een relatief klein gebouw, waardoor de personele gevolgen, wat betreft het komen te vervallen van functies/banen, er niet zijn. Wel wordt van het personeel zowel bij DVS als op de hogere niveaus een andere manier van werken gevraagd. De criteria in de OS zijn functioneel omschreven en verder heeft het consortium hierin de keuzevrijheid wat betreft materialen e.d. De klant/gebruiker mag niet meer de "hoe-vraag" stellen, alleen nog de "wat-vraag".

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	3
Managementsamenvatting	4
1 Inleiding.....	8
1.1 Leeswijzer	8
2 Onderzoeksopdracht en onderzoeksmethode	9
2.1 Onderzoeksopdracht.....	9
2.1.1 Aanleiding onderzoek.....	9
2.1.2 Doel van het onderzoek.....	9
2.1.3 Afbakening onderzoek.....	9
2.1.4 Hoofdvraag	9
2.1.5 Deelvragen.....	9
2.1.6 RWS onderdeel Corporate Dienst	10
2.2 Onderzoeksmethode.....	10
2.2.1 Stappenplan onderzoek	10
3 DBFMO in vastgoed	11
3.1 PPS in algemene zin	11
3.2 DBFMO in algemene zin	11
3.3 Meerwaarde DBFMO	11
3.4 DBFMO bij de Dienst Verkeer en Scheepvaart.....	12
4 De opgestelde criteria in de outputspecificatie.....	13
4.1 Opgestelde criteria voor het gebouw	13
4.2 Opgestelde criteria voor diensten.....	13
4.3 Geïntegreerde diensten DVS.....	13
4.4 Vertaling van de klantwensen	13
5 Sturingsmechanismen tijdens de beheerfase	14
5.1 Sturingsrol beide partijen.....	14
5.2 Indexering, benchmarking en market testing.....	14
5.3 Sturing op de OS.....	15
5.4 Beschikbaarheidsvergoeding minus de kortingen.....	15
6 Juridische consequenties	16
6.1 Aansprakelijkheid.....	16
6.2 Opzegbaarheid	16
6.3 Wijzigingen opdrachtgever.....	16
6.4 Wijzigingen opdrachtnemer.....	17
7 Financiën.....	18
7.1 Voorfinanciering door consortium	18
7.2 Bonussen.....	19
7.3 Keuze soort gebouw en onderhoud.....	20
7.4 Netto contante waarde	21
7.5 Redenen beperkt risicoprofiel voor RWS.....	22

8	Monitoring.....	23
8.1	Overlegvoering diensten bij de raamcontracten	23
8.2	Overlegvoering diensten bij een DBFMO-contract.....	23
8.3	Overige personele gevolgen	24
9	Implementatie binnen RWS.....	25
9.1	Huidige en toekomstige manieren van contractvorming.....	25
9.2	Het managen van het contract.....	25
9.2.1	Ervaring DBFM-contracten	25
9.2.2	Ervaring raamcontracten	26
9.2.3	Systeemgerichte contractbeheersing toegepast voor DVS.....	26
9.3	Contractmanagement bij de Corporate Dienst	28
9.4	Contractmanagement bij de Corporate Dienst, onderdeel Regievoering	29
9.5	Vergelijking taken en competenties	29
10	Conclusies en aanbevelingen.....	30
10.1	Conclusies.....	30
10.1.1	Organisatorisch	30
10.1.2	Juridisch.....	30
10.1.3	Financieel	31
10.2	Aanbevelingen	31
	Bronnenlijst	32
	Afkortingen.....	35
	Bijlagen	36
	1. Organisatie beschrijving	37
	2. Onderzoeksmethoden.....	39
	3. Hoofdstukindeling model DBFMO-contract RGD	40
	4. De "hoe" en de "wat" vragen	42
	5. Adviezen voor tijdens de contractvorming	43
	6. Kleine wijzigingen doorvoeren	49
	7. Overige wijzigingen doorvoeren	50
	8. Voortijdige beëindigingsgronden	51
	9. Competentieprofiel Regievoering.....	52
	10. Competentieprofiel contractmanager DBFMO-contract	53
	11. Taken contractmanager tijdens de exploitatiefase.....	54
	12. Beschikbaarheidsvergoeding	55
	13. Mogelijke andere prikkels voor het consortium	56
	14. Symposium "PPS in vastgoed", conclusies vergeleken met rapport.....	57
	15. Financiën kwalitatief duur gebouw, goedkoper onderhoud.....	65
	16. Financiën kwalitatief minder goed gebouw, duurder onderhoud	66
	17. Interviewverslagen	67
	A1 Ministerie van Financiën.....	67
	A2 RIVM	71
	A3 Rijksgebouwendienst.....	74
	A4 Rijksgebouwendienst interview twee.....	76
	A5 Safire.....	80
	A6 Belastingdienst.....	82
	A7 Organisatie X betrokken bij een DBFMO-contract	84
	A8 PPS Kennispool RWS, juridisch.....	87
	A9 PPS kennispool RWS, juridisch	88
	A10 PPS Kennispool RWS, financieel-economisch	91
	A11 Dienst Noord-Holland RWS	94
	A12 Regio Rijswijk, RWS	97

1 Inleiding

Dit rapport gaat over de gevolgen voor het contractmanagement, door het werken met een DBFMO-contract in vastgoed. Een DBFMO-contract is een vorm van PPS. Anno 2010 komt ook in Nederland PPS steeds vaker voor, in Engeland heeft de overheid hier al meer ervaring mee opgedaan.

Als praktijkcase wordt gebruik gemaakt van de (geplande) nieuwbouw voor de Dienst Verkeer en Scheepvaart te Delft (verder te noemen als DVS). In dit rapport wordt dan ook regelmatig naar DVS verwezen. Er wordt binnen Rijkswaterstaat (verder te noemen als RWS) voor het eerst gewerkt met deze manier van contractvorming in vastgoed. Het DBFM-contract is al vaker toegepast bij de aanleg/verbreding van wegen, waar dus al sprake is van geïntegreerde contractvorming, maar nog niet zo uitgebreid als bij het DBFMO-contract in vastgoed. Binnen RWS is er een Kennispool ingericht voor de DBFM-contracten. De vertaalslag van infrastructurele werken naar huisvesting moet hierin nog gemaakt worden.

In dit rapport wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag "de juiste wijze van managen voor RWS". Bij het managen komen vele aspecten kijken, zoals de juridische- de financiële en de organisatorische onderdelen (deze zijn dan ook onderzocht door middel van het beantwoorden van de deelvragen). Ook de sturingsmechanismen en wijzigingen komen in dit rapport aan bod. Door middel van het beantwoorden van de hoofdvraag "hoe dit contract efficiënt gemanaged kan worden", is er een advies gevormd voor RWS.

De situatie wordt beschreven waar RWS mee te maken krijgt, wanneer het DBFMO-contract is afgesloten. De bouwfase is dan afgerond en er wordt gestart met de exploitatie/beheerfase.

1.1 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 van dit rapport is de onderzoeksopdracht beschreven. Dit betreft de aanleiding en het doel van het onderzoek met de daarop gebaseerde hoofd- en deelvragen. In hoofdstuk 3 zijn de verschillende onderzoeksmethoden te vinden, die gehanteerd zijn voor het in hoofdstuk 2 beschreven onderzoek. Hoofdstuk 4 is het eerste inhoudelijke hoofdstuk, waarin antwoord gegeven wordt op de deelvraag "hoe ziet het DBFMO-contract eruit", dit hoofdstuk is voornamelijk bedoeld voor de lezer die nog niet zo bekend is met het DBFMO-contract. Hierin is ook te lezen wat de begrippen PPS en DBFMO inhouden. Hoofdstuk 5 betreft datgene wat geïntegreerd is in het DBFMO-contract met een bijhorend advies over de mate van te integreren diensten. Er is in dit hoofdstuk antwoord gegeven op de deelvraag "wat zijn de verdere organisatorische consequenties". Hoofdstuk 6 betreft het antwoord op de deelvraag "wat zijn de sturingsmechanismen van het DBFMO-contract". Hoofdstuk 7 betreft de juridische consequenties van het contract en hoofdstuk 8 de financiële gevolgen die het DBFMO-contract heeft voor RWS. Hierin wordt ook weer antwoord gegeven op de deelvragen "wat zijn de juridische- en de financiële consequenties". Hoofdstuk 9 gaat over het monitoren van het contract. Er wordt antwoord gegeven op de deelvragen "wat zijn de personele gevolgen", "wat zijn de organisatorische consequenties" en wat zijn de consequenties voor het contractmanagement". Hoofdstuk 10 betreft de daadwerkelijke implementatie van het contract en het werken hiermee binnen RWS. Er is in dit hoofdstuk antwoord gegeven op de deelvragen "waar wordt het contractmanagement belegd" en "welke competenties zijn hiervoor nodig". Ook betreft dit nog een uitgebreider antwoord op de deelvragen, die ook al in het voorgaande hoofdstuk behandeld zijn. Hoofdstuk 11 en 12 zijn opvolgend de conclusies en de aanbevelingen betreffende het onderzoek voor RWS. Hierna komen de bronnenlijst, de afkortingenlijst en de verdere bijlagen.

2 Onderzoeksopdracht en onderzoeksmethode

In dit hoofdstuk wordt kort beschreven voor welke organisatie dit onderzoek wordt uitgevoerd en wat de bijbehorende onderzoeksmethode hiervoor is. Verder is er in de bijlagen een organogram met een uitgebreidere beschrijving van RWS te vinden.

2.1 Onderzoeksopdracht

2.1.1 Aanleiding onderzoek

De aanleiding van dit onderzoek is, dat er binnen RWS voor het eerst gewerkt wordt met een DBFMO-contract in vastgoed. Er zijn enkele Ministeries die al met deze manier van contractvorming werken, maar geen van deze organisaties heeft het grootste deel van deze looptijd er al op zitten. Met deze geringe ervaring moet er toch onderzocht worden, wat de juiste manier van managen is voor dit contract binnen RWS. Van de ervaring die andere organisaties al wel hebben opgedaan, kan RWS weer leren en dit kan meegenomen worden in het eigen contractmanagement.

Binnen RWS wordt er uiteraard altijd gestreefd naar de meest efficiënte wijze van managen van de contracten. De raamcontracten die nu lopen, vragen een andere manier van managen dan het geïntegreerde DBFMO-contract. In dit rapport wordt dan ook regelmatig verwezen naar deze raamcontracten en deze worden dan vergeleken met het DBFMO-contract.

2.1.2 Doel van het onderzoek

Het doel van dit onderzoek is een adviesrapport, waarin antwoord gegeven wordt op alle hoofd- en deelvragen. Het advies omvat de beste manier van managen van het DBFMO-contract voor RWS (grotendeels gericht op het DBFMO-contract voor DVS, maar ook te gebruiken voor eventuele toekomstige contracten).

2.1.3 Afbakening onderzoek

Het onderzoek betreft het volgende:

- Een adviesrapport met aanbevelingen voor RWS betreffende het contractmanagement tijdens de exploitatiefase op de volgende gebieden: financieel, juridisch en organisatorisch.

Het onderzoek betreft de volgende zaken niet:

- Daadwerkelijke implementatie binnen RWS;
- Onderzoek naar de meerwaarde, voorafgaand aan de aanbesteding;
- Onderzoek naar de betrouwbaarheid van de rekenmethoden voor de meerwaarde.

In dit adviesrapport is antwoord gegeven op de volgende hoofd- en deelvragen:

2.1.4 Hoofdvraag

“Wat is de juiste wijze van managen van het DBFMO-contract in vastgoed voor RWS”?

2.1.5 Deelvragen

Onderstaand de deelvragen in de juiste volgorde, zoals ze in dit rapport beantwoordt zijn:

- Hoe ziet een DBFMO-contract eruit (hoofdstuk 4)?
- Wat zijn de sturingsmechanismen (hoofdstuk 6, 8 en 9)?
- Met welke juridische onderdelen moet rekening gehouden worden, tijdens de exploitatiefase (hoofdstuk 6, 7 en 8)?

- Wat zijn de financiële gevolgen (baten/lasten) van het werken met een DBFMO-contract (hoofdstuk 8)?
- Wat zijn de verdere consequenties voor het contractmanagement (hoofdstuk 9)?
- Wat zijn de organisatorische consequenties (hoofdstuk 9 en 10)?
- Waar wordt het contractmanagement in de organisatie belegd (hoofdstuk 10)?
- Welke competenties zijn nodig voor het beheer van het DBFMO-contract (hoofdstuk 10)?
- Wat zijn de personele gevolgen van het werken met een DBFMO-contract (hoofdstuk 9 en 10)?

2.1.6 RWS onderdeel Corporate Dienst

Het onderzoek is uitgevoerd binnen de Corporate Dienst (verder te noemen als CDR) van RWS. Deze CDR is één van de landelijke diensten, van waaruit onder ander andere de regievoering met betrekking tot de contracten van facilitaire diensten wordt geregeld (zie voor verdere informatie bijlage 1).

2.2 Onderzoeksmethode

Het onderzoek is uitgevoerd aan de hand van verschillende onderzoeksmethoden. Door middel van deze methoden is er voldoende informatie naar voren gekomen, om conclusies te trekken en een mening te vormen voor de hoofd- en deelvragen van dit onderzoek met de bijbehorende aanbevelingen.

2.2.1 Stappenplan onderzoek

De eerste stap die doorlopen is, is de literatuurstudie betreffende PPS en het DBFMO-contract. In deze eerste periode zijn er ook interviews gehouden op de afdeling A&P om inzicht te krijgen in de manier van werken, de mate van kennis van de medewerkers met het DBFMO-contract en de eigen kennis te verdiepen op het gebied van DBFMO-contracten.

Nadat de literatuurstudie en de eerste interne interviews afgerond waren, is er gestart met het opstellen van interview vragen voor de andere organisatie (zie interview bijlagen). Gedurende een aantal weken zijn deze interviews afgenomen, om in kaart te brengen wat de ervaring van andere organisaties is. In de bijlagen zijn de verslagen hiervan na te lezen. Verder is er (extern) onderzoek gedaan naar de ervaring met DBFM-contracten in de grond, weg- en waterbouw (verder te noemen als de GWW-sector). Met contractmanagers en de PPS kennispool is hierover regelmatig van gedachten gewisseld. Ook zijn er bij andere organisaties interviews gehouden, omdat ook zij bezig zijn met het afsluiten (of inmiddels hebben afgesloten) van een DBFMO-contract (zie figuur 1 en 2 voor lopende DBFMO-projecten).

Uiteindelijk is na het verzamelen van deze informatie, het adviesrapport geschreven, waarin steeds gekeken wordt naar de ervaringen en kennis die er elders is, maar ook de eigen denkwijze is hierop toegepast, waardoor de adviezen specifiek voor RWS zijn geformuleerd (zie voor een uitgebreidere onderzoeksbeschrijving bijlage 2).



Figuur 1 Ministerie van Financiën¹



Figuur 2 Belastingdienst en de IB-groep²

¹ www.nl.issworld.com/onze_services/integrated_facility_services/PublishingImages/minfin3.jpg

² www.strukton.com/SiteCollectionImages?projecten/duo%0Groningen/Stadstuin%20fase%201-CENTER.jpg

3 DBFMO in vastgoed

In dit hoofdstuk is een algemene beschrijving te lezen van het DBFMO-contract voor DVS en de bijbehorende meerwaarde hiervan (in vergelijking met de raamcontracten).

3.1 PPS in algemene zin

PPS is een contractvorm waarbij de overheid en het bedrijfsleven elkaar niet alleen meer zien als opdrachtgever en opdrachtnemer, maar ook als volwaardige partners. Creativiteit wordt hierbij gestimuleerd, waardoor er innovatieve ideeën ontstaan. De project B.V. (Special Purpose Company, verder te noemen als SPC) wordt specifiek voor deze concessie opgericht en bestaat uit een bundeling van partijen die het contract aangaat.

3.2 DBFMO in algemene zin

Hieronder eerst de letters uitgeschreven, met de onderdelen die daarbij horen:

Design; ontwerp.

Build; bouw en de realisatie.

Finance; financiering (bank en aandeelhouders).

Maintain; onderhoud gebouw en installaties.

Operate; facilitaire dienstverlening, monitoren en toezicht houden op het project.

RWS gaat voor het eerst een DBFMO-contract in vastgoed aan (zie voor de hoofdstukindeling van het contract bijlage 3). Een DBFMO-contract is een geïntegreerd contract op het gebied van PPS. Een publieke partij (in dit geval de Staat) en een private partij (consortium) sluiten het contract af voor een periode van 15 tot 30 jaar. Bouw en onderhoud kunnen op elkaar afgestemd worden, omdat één consortium (bundeling van marktpartijen) dit contract aangaat gedurende 15 jaar, waar bij DVS voor is gekozen.

3.3 Meerwaarde DBFMO

De meerwaarde van het DBFMO-contract in vergelijking met de traditionele contractvorming uit zich in de prikkel die het consortium heeft, om het ontwerp en de bouw af te kunnen stemmen op het onderhoud. Met de raamcontracten worden alle facilitaire diensten afzonderlijk van elkaar gecontracteerd en wordt er minder rekening gehouden met de verschillende aspecten van het vastgoed. "Met een DBFMO-contract wordt er dus niet meer gekeken naar de investeringskosten, maar naar de life cycle costs (levenscyclus kosten)", aldus de heer J. Nouwt, toenmalig projectdirecteur bij het Ministerie van Financiën. Voor RWS zal dit een kostenbesparing opleveren in vergelijking met de raamcontracten.

Een ander voordeel is, dat de opdrachtgever zich op deze manier meer kan richten op de "core-activities" (primaire activiteiten). Een groot deel van de totstandkoming van het vastgoed, het verdere onderhoud en daarbij de facilitaire diensten worden uitbesteedt gedurende de looptijd van het contract. Het voordeel voor de marktpartijen is de zekerheid van inkomsten gedurende 15 jaar of langer (mits zij voldoen aan opgestelde criteria. Een nadeel voor zowel de opdrachtgever als de opdrachtnemer kan de lange looptijd zijn, wanneer de samenwerking niet goed verloopt. Het is dan ook belangrijk hier veel aandacht aan te schenken en elkaar te zien als volwaardige partners. Niemand heeft er belang bij als het contract voortijdig wordt beëindigd.

Eerst wordt er aan de hand van een berekening, welke wordt uitgevoerd door de Rijksgebouwendienst, (verder te noemen als de RGD) gekeken of een DBFMO-contract een meerwaarde geeft. De Rijksgebouwendienst heeft hierin de rol als rijkshuisvester en later als aanbestedende partij. Bij een investering van minimaal 25 miljoen euro (bij nieuwe huisvesting), is deze berekening verplicht³ en wanneer hieruit een meerwaarde naar voren komt, wordt er ook gecontracteerd via het DBFMO-contract. Deze rekenmethode wordt de Publiek Private Comparator (verder te noemen als de PPC) genoemd. De Publieke Sector Comparator (verder te noemen als PSC) vindt plaats tijdens de aanbestedingsfase. Deze PSC geeft in vergelijking met de Economisch Meest Voordelige Inschrijving (verder te noemen als EMVI) een nader inzicht in de meerwaarde van PPS⁴. In dit rapport wordt hier verder niet op in gegaan, omdat dit voorafgaand aan de bouw- en de exploitatie/beheerfase plaatsvindt.

Uit deze PPC is een meerwaarde gebleken, waardoor de nieuwbouw van DVS via een DBFMO-contract tot stand wordt gebracht.

3.4 DBFMO bij de Dienst Verkeer en Scheepvaart

Op het moment van schrijven van dit rapport, staat DVS (zie afbeelding hiernaast voor de locatie) te Delft op de aanbestedingskalender⁵. DVS wordt in dit rapport gebruikt als case studie en hier wordt dan ook regelmatig naar verwezen.



Figuur 3 DVS⁶

Bij DVS gaat het om een kantoorgebouw van zo'n 10.000 m² Bruto Vloeroppervlak (verder te noemen als BVO). Dit kantoorpand is ten behoeve van 575 fte. De aanbestedende partij is de Rijksgebouwendienst en het gebouw blijft gedurende de looptijd en ook na afloop van het contract, in eigendom van de Staat. De voltooiingsdatum is naar verwachting medio 2014.

Voor DVS is gekozen voor een looptijd van 15 jaar, om flexibel te blijven in het vastgoed. Met deze flexibiliteit wordt bedoeld dat na afloop van het contract opnieuw bekeken kan worden of deze dienst een eigen locatie nodig heeft of (door vernieuwingen binnen RWS) bijvoorbeeld samengevoegd wordt met een andere dienst. Hoe korter de looptijd, des te flexibeler blijf je in deze keuzes. In dit rapport zal regelmatig onderscheid gemaakt worden tussen de nieuwbouw van Delft en de looptijd van 15 jaar en een langere looptijd van bijvoorbeeld 25 jaar, waar bij het Ministerie van Financiën voor gekozen is.

³ <http://www.minfin.nl/dsresource?objectid=57760&type=pdf>

⁴ Geïntegreerde contractvorming, map 1, RGD en VROM, oktober 2008, pag. 51

⁵ <http://www.rgd.nl/onderwerpen/de-gebouwen/dienst-verkeer-en-scheepvaart-rijkswaterstaat/>

⁶ http://corporate.intranet.rws.nl/Organisatie/Diensten/Dienst_Verkeer_en_Scheepvaart/

4 De opgestelde criteria in de outputspecificatie

Als er eenmaal besloten is over te gaan tot een DBFMO-contract moet er een outputspecificatie (verder te noemen als de OS) opgesteld worden. Dat wat in de OS opgesteld is, moet in de exploitatiefase gemanaged worden. Goede criteria in de OS dragen dus bij aan de juiste wijze van managen tijdens de exploitatiefase.

4.1 Opgestelde criteria voor het gebouw

In de OS worden criteria opgesteld waaraan het gebouw en de diensten moet voldoen. Het consortium krijgt hierin verder de keuzevrijheid. De opgestelde criteria zijn zo omschreven, dat er bijvoorbeeld verschillend materiaal gebruikt kan worden, zodat het nog steeds aan de eisen voldoet (alleen functioneel omschreven). Van het consortium wordt verwacht dat zij het ontwerp en de bouw zo goed mogelijk afstemmen op de exploitatiefase. Tijdens de exploitatiefase heeft RWS voornamelijk de taak om de facilitaire diensten te monitoren.

4.2 Opgestelde criteria voor diensten

De klant (RWS) heeft de keuze in de diensten die zij integreren in het DBFMO-contract. Er kan bewust gekozen worden, voor het niet integreren van bepaalde diensten. Een voorbeeld hiervan is de gladheidbestrijding bij DBFM-contracten. "Deze gladheidbestrijding is niet geïntegreerd in het DBFM-contract, omdat dit één van de kerntaken van RWS is", aldus de heer O. Wassenaar, topadviseur PPS Kennispool RWS. Uiteindelijk is dit wel uitbesteed, maar in een raamcontract, zodat hier meer op gestuurd kan worden door de opdrachtgever. Bij PPS is het niet de bedoeling dat de "hoe" vraag gesteld wordt (zie bijlage 4), maar bij de raamcontracten mag dit wel.

Bij een (standaard) kantoorgebouw is het belangrijk zoveel mogelijk diensten in het contract te integreren (verder informatie hierover is te vinden in de adviezen in bijlage 5). Je voorkomt hiermee het interfacerisico tijdens de exploitatiefase (de Maintain en Operate fase). Het interfacerisico houdt in dat je raakvlakken creëert door verschillende partijen taken te geven in het gebouw. De ene partij moet dan aan de andere partij toestemming vragen het gebouw binnen te mogen. Ook met aansprakelijkheid wordt het lastiger als meerdere partijen hiervoor verantwoordelijk kunnen zijn (op wie wordt eventuele schade dan verhaald). Het interfacerisico moet zoveel mogelijk beperkt worden, om het contract zo goed mogelijk te kunnen managen. Wanneer dit probleem zich toch voordoet, zal er tijdens het beheren van het contract regelmatig overlegd moeten worden wie er verantwoordelijk is voor een bepaald probleem. Er moet dan onnodig tijd besteedt worden aan overlegvoering tijdens de exploitatiefase, omdat dit teveel raakvlakken met zich mee heeft gebracht.

4.3 Geïntegreerde diensten DVS

Tijdens het schrijven van dit rapport wordt de outputspecificatie voor het DBFMO-contract van DVS opgesteld. Hierin zijn inderdaad ook zoveel mogelijk diensten geïntegreerd om het interfacerisico zoveel mogelijk te beperken. Alleen een deel van de ICT en het informatiemanagement (zoals ook beschreven in de adviezen in bijlage 5) worden niet uitbesteed. Verder kan het consortium nog wel gebruik maken van contracten van RWS, zoals met energie.

4.4 Vertaling van de klantwensen

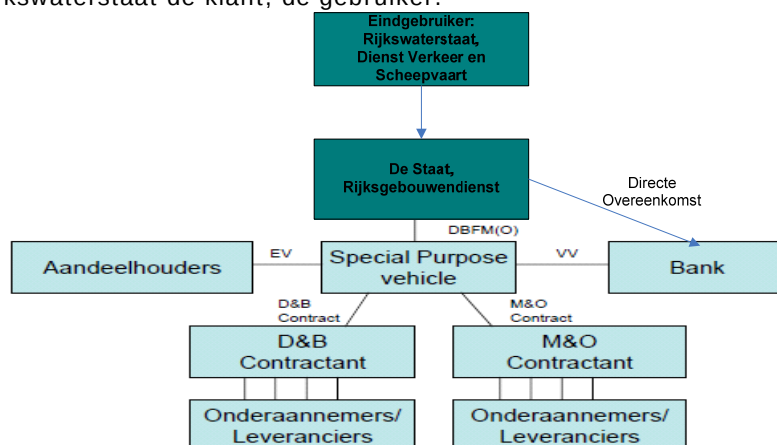
Om tijdens de looptijd van het contract tevreden klanten te hebben, moeten de opgestelde criteria voldoen aan de eisen en wensen van de klanten. Tijdens de looptijd van het contract kunnen deze eisen en wensen veranderen, waardoor er een wijziging in het contract noodzakelijk is (zie verder hoofdstuk 6).

5 Sturingsmechanismen tijdens de beheerfase

Als de OS eenmaal is opgesteld en het contract eenmaal loopt (na de aanbestedingsprocedure en de bouwphase) zijn er een aantal sturingsmechanismen, die belangrijk zijn voor de juiste wijze van managen. Deze sturingsmechanismen verschillen met die van de raamcontracten en worden in dit hoofdstuk met elkaar vergeleken.

5.1 Sturingsrol beide partijen

In onderstaande afbeelding zijn de verschillende partijen te zien die betrokken zijn bij het DBFMO-contract. De bank en de aandeelhouders hebben geld in het project gestopt, waardoor zij controles uitvoeren en rapportages vragen aan het consortium. De bank heeft zogenaamde step-in-rechten (waar de directe overeenkomst een onderdeel van is) om in te grijpen daar waar het dreigt mis te gaan (zie verder hoofdstuk 7). De SPV is de projectvennootschap die is opgericht voor het DBFMO-contract. De onderaannemers zijn te verdelen in twee groepen, één bevindt zich in de Design en Build fasen en de andere groep in de Maintain en Operate fasen. De Rijksgebouwendienst is de aanbestedende partij en eigenaar van het vastgoed en Rijkswaterstaat de klant, de gebruiker.



Figuur 4 Partijen DBFMO-contract

5.2 Indexering, benchmarking en market testing

Het consortium ontvangt een beschikbaarheidsvergoeding, waarin onder andere de kosten van de diensten zijn meegenomen. Er zijn drie methoden (opgenomen in het RGD model overeenkomst) waarop de kosten van de diensten naar werkelijke kosten aangepast kunnen worden. Hieronder worden deze drie methoden beschreven en toegepast als de meest juiste wijze voor DVS.

Indexering

De indexeringsformule van 2 procent⁷ per jaar is in de beschikbaarheidsvergoeding opgenomen. Het consortium ontvangt hierdoor ieder jaar 2 procent meer aan beschikbaarheidsvergoeding, dit in verband met de jaarlijkse inflatie.

Benchmarking

Benchmarking is een methode om kosten waarvan geen geschikte index beschikbaar is, te vergelijken zonder een daadwerkelijke marktvraag te doen. Een voorbeeld hiervan zouden de kosten voor consumptieve diensten kunnen zijn. Deze prijzen

⁷<http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/dossiers/conjunctuur/publicaties/artikelen/archief/2009/2009-026-pb.htm>

kunnen dan vergeleken worden met de prijzen op de markt, maar zonder dat je marktpartijen een offerte uit laten brengen. Om een zo betrouwbaar mogelijk test uit te voeren, is het aan te raden een onafhankelijke partij hiervoor in te schakelen. De mate van betrouwbaarheid van de uitkomsten zullen op deze manier sterk toenemen in vergelijking met een uit te laten voeren onderzoek door opdrachtgever of opdrachtnemer. Over deze uitkomsten kan dan geen discussie meer ontstaan tussen partijen in verband met de onafhankelijkheid van de partij die het onderzoek heeft uitgevoerd.

Opdrachtgever is verplicht uiterlijk 6 maanden voor de marktherzieningsdatum (iedere vijf jaar) een benchmarkonderzoek uit te laten voeren. Indien de prijzen van de markt 95 procent lager uitvallen dan de oorspronkelijke prijzen van de dienst, is de opdrachtnemer vanaf de marktherzieningsdatum een bedrag van 50 procent verschuldigd van het verschil tussen de oorspronkelijke prijzen en de prijzen in de markt⁸. Dit betekent dus dat de andere 50 % voor rekening van opdrachtgever is. Toch blijkt uit de ervaringen met DBFM-contracten dat door het uitbesteden van alle diensten aan het consortium, toch kosten worden bespaard door de optimalisatie in de life cycle costs. Het DBFMO heeft dan alsnog een meerwaarde in vergelijking met de raamcontracten, waarbij wordt gekeken naar de investeringskosten, omdat bij het DBFMO-contract tijdens de bouw al wordt nagedacht over het onderhoud.

Market testing

Zoals hierboven beschreven vindt er bij benchmarking geen daadwerkelijke marktvraag plaats, bij market testing gebeurt dit wel. Opdrachtnemer is dan verplicht offertes op te vragen uit de markt. Waarschijnlijk is hierbij het probleem dat de markt niet mee wil werken (omdat er geen sprake zal zijn van contractovername) en wellicht is daarom de benchmarking een betere methode om de prijzen aan te kunnen passen.

Met betrekking tot DVS, kan beter de benchmark-methode gehanteerd worden. Het uitvragen van daadwerkelijke offertes, zoals bij market testing de bedoeling is, zal waarschijnlijk erg lastig zijn. Door een onafhankelijke partij het benchmark-onderzoek uit te laten voeren, zal ook hier een betrouwbare uitkomst naar voren komen, zonder dat er daadwerkelijke offertes opgevraagd hoeven te worden. Een andere optie kan zijn om toch te kiezen voor market testing, maar dan aan de marktpartijen die een offerte opstellen een vergoeding geven, ter voorkoming dat zij niet mee willen doen, zonder hier belang bij te hebben.

Bovengenoemde methoden zijn ook toepasbaar bij het doorvoeren van wijzigingen in het contract. Hiermee wordt voorkomen dat de opdrachtnemer de macht heeft om de "hoofdprijs" te vragen met betrekking tot de wijzigingen.

5.3 Sturing op de OS

Verder is het belangrijk dat het consortium aantoont dat zij voldoen aan de opgestelde criteria in de OS. Opdrachtgever heeft de taak deze rapportages te controleren. De mate van controle hangt hierbij af van het aantal negatieve bevindingen (zie verder hoofdstuk 9). Datgene wat is opgesteld in de OS, daaraan moet het consortium voldoen. Datgene wat niet is opgesteld in de OS (diensten, taken), mag het consortium niet doen zonder toestemming van de opdrachtgever.

5.4 Beschikbaarheidsvergoeding minus de kortingen

Het sturingsmechanisme met de mogelijkheid tot het toepassen van kortingen op de beschikbaarheidsvergoeding, is bij een DBFMO-contract ook erg belangrijk (zie verder hoofdstuk 7).

⁸ Model DBFMO-overeenkomst RGD, 27 januari 2009, paragraaf 6.2 e.v.

6 Juridische consequenties

Gedurende de looptijd van het contract kunnen zich situaties voordoen, wat juridische consequenties met zich meebrengt. Een voorbeeld hiervan zijn de wijzigingen, zowel bij de opdrachtgever als bij de opdrachtnemer of op een hoger niveau, denkend aan de wet- en regelgeving. In dit hoofdstuk is beschreven hoe met deze juridische consequenties omgegaan moet worden tijdens de exploitatiefase en hoe het zit met de aansprakelijkheid en de opzegbaarheid van het contract. Het doorlopen van de juiste procedures met betrekking tot wijzigingen e.d., heeft een positieve invloed op de wijze van managen tijdens de exploitatiefase.

6.1 Aansprakelijkheid

De opdrachtgever is alleen aansprakelijk voor datgene wat het Burgerlijk Wetboek heeft bepaald. Voor wat het DBFMO-contract betreft gelden de standaard regels/wetten, hier is in het contract niet vanaf geweken (voor zover dit mogelijk had geweest, bij het aanvullend recht). De aansprakelijkheid van de opdrachtnemer ten opzichte van de opdrachtgever is per fase opgedeeld tot een maximum bedrag⁹. Hierbij met inachtneming om het risico daar neer te leggen, welke partij dit het beste kan dragen. Het heeft geen zin om zeer grote risico's bij het consortium neer te leggen, als zij daarna bijvoorbeeld direct failliet zouden gaan. De volledige looptijd van het contract is bij bovenstaande steeds het belangrijkste. Het is in niemand belang als het contract eerder stopt.

6.2 Opzegbaarheid

Het contract mag alleen door de opdrachtgever beëindigd worden wanneer er sprake is van een "onmiddellijke beëindiging"¹⁰ (zie bijlage 8). Voordat deze beëindiging plaatsvindt, zal de bank gebruik maken van de directe overeenkomst of van de step-in-rechten (zie hierover meer in hoofdstuk 7). De bank zal er alles aan doen, ter voorkoming dat het contract eerder eindigt.

Wanneer opdrachtgever het contract beëindigd, is hij de gehele vergoeding verschuldigd over de resterende looptijd van het contract. Voortijdige beëindiging zal dus hoogstwaarschijnlijk niet veel voor komen, omdat niemand hier belang bij heeft.

6.3 Wijzigingen opdrachtgever

In het DBFMO-contract wordt onderscheid gemaakt tussen de "wijzigingen opdrachtgever" en "wijzigingen opdrachtnemer".

Opdrachtgever mag een wijziging voorstellen indien¹¹:

- een relevante wetswijziging dit noodzakelijk acht;
- de overeenkomst in strijd is met regelgeving of eigendomsrechten van derden.

Als de wijziging één van bovengenoemde redenen bevat, zijn partijen verplicht deze wijziging door te voeren. Bij andere wijzigingen moeten partijen het met elkaar eens worden en een document hiertoe opmaken en ondertekenen (zie voor de verdere procedure bijlage 6 en 7).

⁹ Model DBFMO-overeenkomst RGD, 27 januari 2009, art. 12.3

¹⁰ Model DBFMO-overeenkomst RGD, 27 januari 2009, art. 10.1

¹¹ Model DBFMO-overeenkomst RGD, 27 januari 2009, art. 13.1

Deze wijzigingen moeten door de contractmanager voorgesteld worden aan het consortium. Bij grote financiële gevolgen (bij aanpassing in de beschikbaarheidsvergoeding) moet dit wel eerst overlegd worden met het management en eventueel met de Rijksgebouwendienst, als rijkshuisvester. Er moet intern ook besloten worden hoe deze wijziging doorvertaald wordt in het contract, wat betreft de financiële gevolgen hiervan (zie verder hoofdstuk 7).

6.4 Wijzigingen opdrachtnemer

Ook opdrachtnemer mag altijd een voorstel doen tot het wijzigen van het contract. De procedure die hiervoor gevolgd moet worden, is te vinden in bijlage 5 en 6.

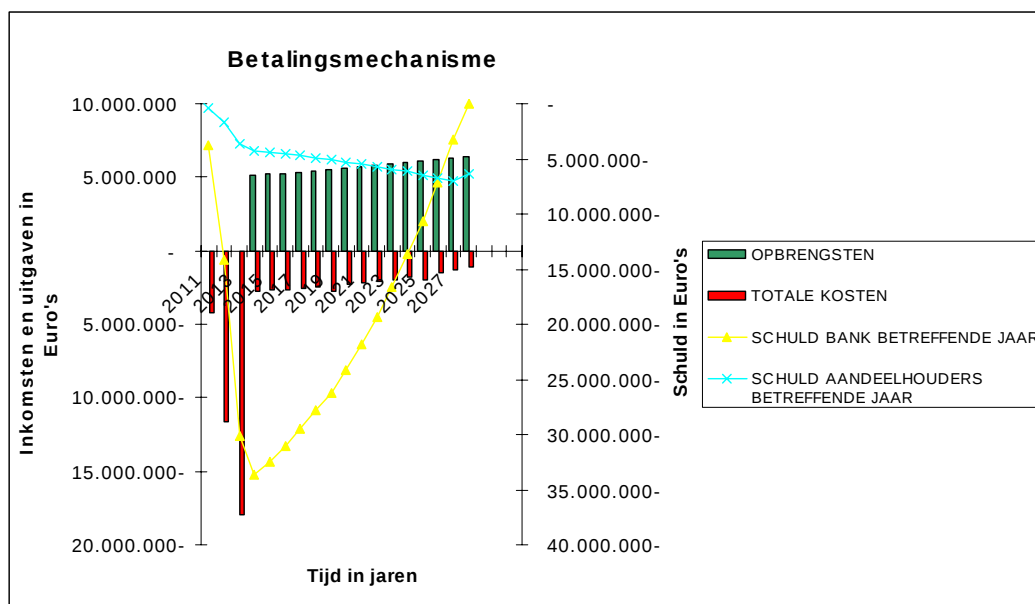
Op bovengenoemde wijzingen moet een methode zoals benchmarking, worden toegepast (zie verder hoofdstuk 5), om als opdrachtgever zijnde, een met de markt vergelijkbare prijs te betalen.

7 Financiën

In dit hoofdstuk worden de financiële gevolgen voor het werken met een DBFMO-contract in kaart gebracht. Door inzicht te krijgen in de manier van financieren en de betaling van de vergoeding, wordt er een beeld geschetst van de partijen die grote macht uitoefenen op het contract. Hierdoor is ook te zien welke risico's zich hierin voor kunnen doen of hierdoor juist beperkt worden. Ook wordt er door middel van een berekening gekeken naar de keuze die het consortium zal maken bij een looptijd van 15 jaar met betrekking tot de bouw en het onderhoud. Het betalingsmechanisme is een sturingsmechanisme voor het contractmanagement, een juiste uitvoering hiervan bevordert het managen van het contract.

7.1 Voorfinanciering door consortium

Opdrachtgever betaalt op basis van beschikbaarheid (zie verder bijlage 12) en niet voor een "gereed product", het gebouw.¹² Het consortium ontvangt de beschikbaarheidsvergoeding (zie bovenste "opbrengsten" staven in onderstaande grafiek) vanaf de exploitatiefase (per kwartaal, in de Excel sheet en de grafiek is dit berekend op basis van jaarvergoedingen). Tijdens de bouwfase maakt het consortium dus kosten zonder inkomsten te krijgen, waardoor zij dit bedrag moeten voorfinancieren en dus een schuld hebben bij de bank (en de aandeelhouders). De schuld bij de bank is één jaar voor het einde van de looptijd van 15 jaar (bij DVS) afgelost. De aandeelhouders hebben het volledig bedrag (inclusief 12% rendement) pas aan het einde van de looptijd terug (zie onderstaande grafiek).



Figuur 5 Betalingsmechanisme DBFMO-contracten

(De rechter-as bestaat alleen uit schulden en is bedoeld voor de schulden-lijn van de bank en die van de aandeelhouders).

Op deze beschikbaarheidsvergoeding (de groene staven in bovenstaande grafiek) kunnen kortingen toegepast worden, als de diensten na hersteltijd nog niet voldoende zijn, zoals uitgevraagd in de OS. Het consortium heeft dan dus minder inkomsten, dan afgesproken is. Deze kortingen moeten als stok achter de deur dienen, niet om direct op te sturen. De bank heeft een grote rol in het monitoren, aldus de manager van een investeringmaatschappij, zij zien er op toe dat de gemaakte afspraken nagekomen

¹² DBFM-handboek 'een verkenning van contractonderdelen', pag. 56

worden, zowel door het consortium als door de opdrachtgever, ter garantstelling van inkomsten voor de bank. De bank wil voorkomen dat er kortingen toegepast worden, dus vragen aan consortium ook voorafgaand aan de betaling door de opdrachtgever, rapportages voor het aantonen van het voldoen aan de opgestelde criteria in de OS. Ook tussen de bank en het consortium vindt regelmatig overleg plaats, afhankelijk van de mate van negatieve bevindingen en het aantal kortingen, dat toegepast wordt.

De bank financiert zo'n 90 procent van de totale kosten (zie bijlagen 15 en 16) van het DBFMO-contract. De bank heeft zogenaamde step-in-rechten om te voorkomen dat het DBFMO-contract voortijdig beëindigd wordt. Deze contracten hebben een publiek karakter, waardoor het ook vanuit de maatschappij ongewenst is, wanneer dit contract eerder zal eindigen. Voor DVS geldt dit wat minder, maar DBFMO-contracten worden ook toegepast voor ziekenhuizen en dergelijke. Ziekenhuizen kunnen niet zonder de facilitaire diensten, dat moet doorgaan.

Hieronder een overzicht van de step-in-rechten¹³ die de bank heeft met de verschillende partijen, ter voorkoming van de voortijdige beëindiging van het contract:

- Opdrachtgever en opdrachtnemer (uitgewerkt in het DBFMO-contract);
- De banken met de onderaannemers ten aanzien van projectovereenkomsten (contineren project buiten opdrachtnemer om, ter voorkoming beëindiging overeenkomst);
- De banken met de opdrachtgever ten aanzien van het DBFMO-contract (de bank heeft de mogelijkheid in bepaalde gevallen de overeenkomsten met de onderaannemers over te nemen van de opdrachtnemer, ook hierbij weer als doel ter voorkoming beëindiging van de overeenkomst).

Om de bouw van het te ontwikkelen object te kunnen betalen, zit er in het consortium dus ook een bank en een investeringsmaatschappij. Deze kosten voor zowel de financiering als de bouw en de te leveren diensten, worden gedurende de looptijd van het contract terugverdiend op basis van de beschikbaarheidsvergoeding. Ieder kwartaal/jaar zijn er kosten die gefinancierd worden door het consortium. Zodra de beschikbaarheidsvergoeding ontvangen wordt, lost het consortium hiermee per kwartaal of jaarlijks een deel van de financiering af (zie bijlagen 15 en 16).

Over het algemeen kun je stellen dat een publieke partij (RWS) goedkoper kan financieren dan een private partij (het consortium). Dit heeft te maken met de grote mate van zekerheid (geen risicobeprijzing) die een overheidsinstelling heeft (staatsleningen) ten opzichte van een private partij. Het voordeel voor de opdrachtgever bij het wel integreren van de F-component is, dat zij niet betalen op basis van de investeringen of voor het "gereed product", maar voor de beschikbaarheid, pas na de bouwfase en hierbij kortingen kunnen toepassen. Ook is de bank een extra partij die het consortium controleert op beschikbaarheid en kwaliteit. De bank zal naar het consortium toe sturen om het gebouw op tijd beschikbaar te hebben, om zo inkomsten te krijgen en te voldoen aan het contract.

Het terugverdienen van bovengenoemde extra kosten, uit zich in de optimalisatie en de efficiënte manier van werken door het geïntegreerde contract. Tijdens het bouwen kan al rekening gehouden worden met het onderhoud van het vastgoed. Deze kosten kunnen dan verspreid worden over een looptijd van 15 jaar (vaak nog langer), er wordt gekeken naar de life cycle costs en niet meer naar de investeringskosten.

7.2 Bonussen

Een ander onderdeel van het betalingsmechanisme kan een bonus zijn. Het consortium wordt door het betalingsmechanisme bestraft als zij tekort schieten in hun dienstverlening. Consortia geven dan ook wel eens aan om ook een bonus te willen ontvangen, bijvoorbeeld als het klanttevredenheidsonderzoek boven een bepaald

¹³ DBFM-Handboek 'een verkenning van contractonderdelen', pag. 43

gemiddelde uitkomt. Als je een bepaald gemiddeld cijfer vraagt, zal je de kosten hiervan wellicht in de offerte terugvinden. Als organisatie moet je bepalen of een hoog cijfer (een acht of een negen) gewenst is, of dat de organisatie tevreden is met een gemiddeld cijfer (zoals een zeven). Een contractmanager betrokken bij een DBFMO-contract (in verband met de anonimiteit wordt de naam van de organisatie niet bekend gemaakt, zie verder bijlage A7) gaf aan dat zij bewust hebben gekozen voor het niet uitkeren van bonussen. Zij zijn tevreden met een zeven en vragen van het consortium geen extra werkzaamheden, omdat zij hiervan niet de kosten terug willen zien in het contract.

Een bonus kan een goede stimulans zijn voor het consortium (zie voor andere mogelijke prikkels bijlage 13). Bedenk dan van te voren wel goed hoe en wat je precies gaat meten, maar ook of de organisatie bereid is extra te betalen voor de kwaliteit die boven het omschreven niveau ligt, boven de uitgevraagde kwaliteit in de outputspecificatie (zie verder bijlage 5)¹⁴. Voor een gebouw als DVS, is het niet noodzakelijk om een bonus te integreren in het contract. Je betaalt dan meer voor de dienstverlening en voor een “standaard kantoorgebouw” is dit niet noodzakelijk voor de tevredenheid van de klanten. De eisen opgesteld in de OS zouden voor DVS voldoende moeten zijn.

7.3 Keuze soort gebouw en onderhoud

In de aanbesteding komt naar voren welke keuze consortia gemaakt hebben betreffende het gebouw. Er zijn twee mogelijke opties:

- Ze kiezen voor het bouwen van een kwalitatief hoogwaardig, maar duurder gebouw, waardoor zij dit moeten terugverdienen tijdens de onderhoudsfase.
- Ze kunnen ook kiezen voor het bouwen van een minder kwalitatief gebouw, waardoor het onderhoud wellicht wat duurder uit zal pakken.

Op bovengenoemde keuzes heeft de looptijd van het contract grote invloed. Duurzame maatregelen (te denken aan installaties e.d.) gaan langer mee dan de looptijd van 15 jaar. “Het voorbeeld van het neerleggen van bepaalde natuurtegels (toegepast bij het Ministerie van Financiën) is ook niet geschikt voor DVS, omdat deze tegels zo’n 25 jaar meegaan, waardoor de terugverdientijd in dit contract te kort is”, aldus de heer Peters, manager Finance, Strukton. Een deel van het efficiency voordeel voor het consortium haal je hiermee weg, maar daar staat tegenover dat de Staat flexibel blijft en niet voor een zeer lange looptijd (zoals 25 jaar) vast zit aan het desbetreffende gebouw en DBFMO-contract.

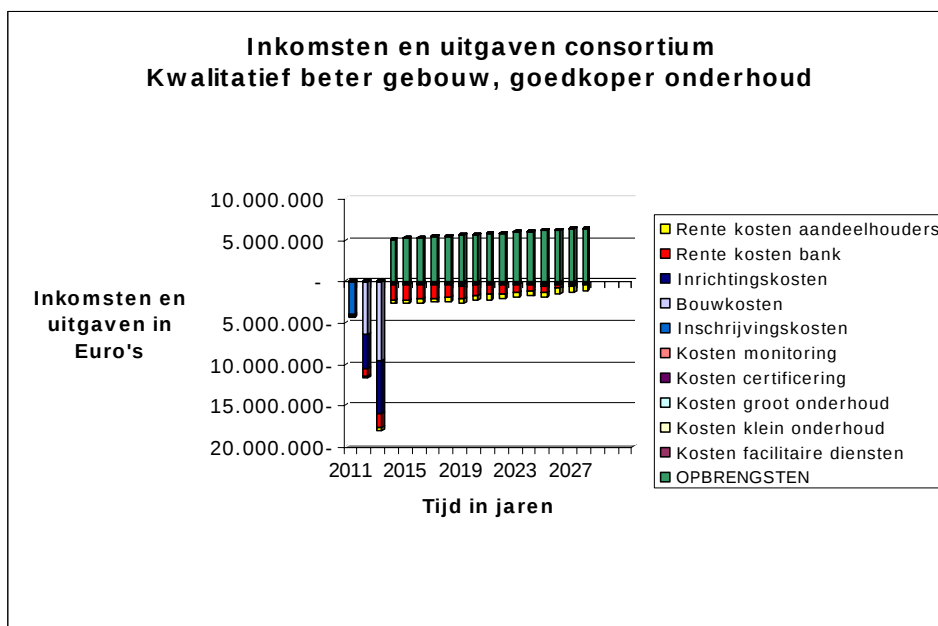
Investeringskosten moeten terugverdiend worden door het consortium. Wanneer zij een langere looptijd hebben, hebben zij gelijk meer keuzemogelijkheden betreffende de investeringen, zonder veel duurder uit te komen. De kosten hiervoor kunnen dan over een langere periode gespreid worden.

Staat duurzaamheid hoog in het vaandel bij de organisatie die het contract afsluit, dan moet er gekozen worden voor een looptijd van 20 jaar of langer of de kosten per jaar gaan omhoog (te korte terugverdientijd). De wat duurdere investeringen kunnen dan over een voldoende aantal jaren verspreid worden, waardoor ze de investering kunnen terugverdienen (ook hierbij weer kijken naar de life cycle costs en niet naar de investeringskosten). Groot onderhoud zou bij een duurzaam gebouw, minder moeten kosten, dan bij een minder kwalitatief gebouw. “Groot onderhoud vindt binnen de 15 jaar niet plaats, op het schilderwerk na”, aldus de heer S. Bolier, adviseur Beheer en Onderhoud RWS. De winst die je hieruit zou moeten behalen, zie je alleen terug bij een contract met een looptijd van 20 jaar of langer.

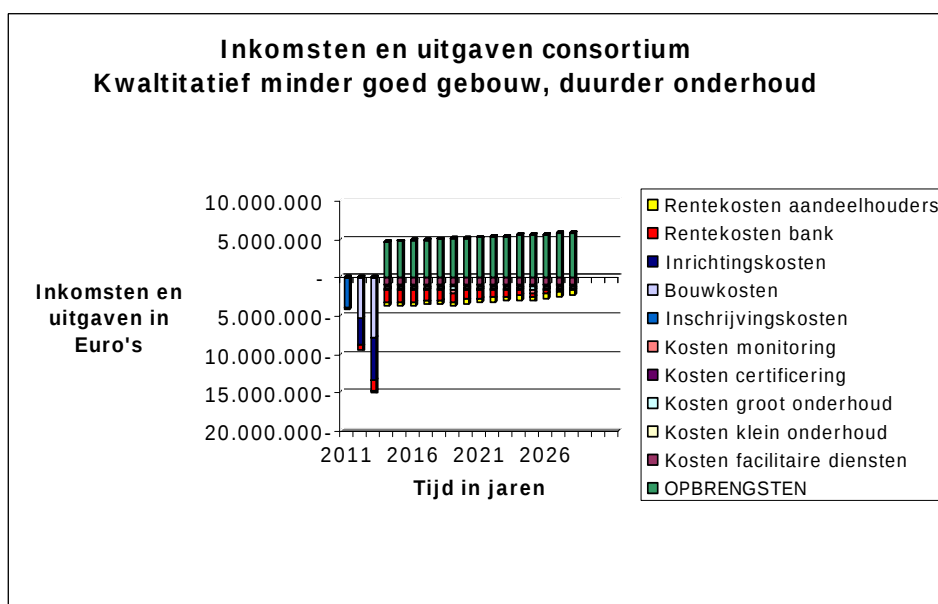
In de grafieken op de volgende pagina is te zien dat RWS met een looptijd van 15 jaar en de keuze voor een kwalitatief hoogwaardig gebouw en goedkoper onderhoud,

¹⁴ DBFM-handboek 'een verkenning van contractonderdelen', pag. 8

duurder uitkomt dan de andere keuze voor een minder kwalitatief pand, maar duurder onderhoud (zie beschikbaarheidsvergoeding en verder de bijlagen 15 en 16). Door deze korte looptijd blijft RWS wel flexibel in hun vastgoed, dit is dus een afweging die vooraf gemaakt moet worden.



Figuur 6 Overzicht kwalitatief beter gebouw



Figuur 7 Overzicht kwalitatief minder goed gebouw

7.4 Netto contante waarde

De netto contante waarde is het berekenen van de waarde zoals deze nu is vastgesteld (beschikbaarheidsvergoeding) en de inflatie. De volgende formule wordt

$$PV = \frac{FV}{(1+i)^t}$$

hier voor gehanteerd:

PV= de huidige waarde

FV= de toekomstige waarde

I= disconteringsvoet en t= tijdsjaren

Door het berekenen van de netto contante waarde, wordt voor RWS duidelijk wat de daadwerkelijke kosten zijn voor de looptijd van het contract. De disconteringsvoet van 5,5 procent ¹⁵ is gehanteerd. Hieruit is op te maken dat de daadwerkelijke kosten voor een minder kwalitatief pand niet € 78.053.043,- zullen zijn, maar € 46.188.677 (zie verder bijlagen 16). Dit tweede getal is dan ook de waarde die opdrachtgever moet reserveren voor DVS. Voor het kwalitatief hogere gebouw en goedkoper onderhoud komt dit uit op een netto contante waarde van € 50.789.397,- in plaats van € 85.847.178,- (zie verder bijlagen 15).

7.5 Redenen beperkt risicoprofiel voor RWS

- De Kosten worden zowel door de bank als door de aandeelhouders pas aan het einde van de looptijd terugverdiend, hierdoor zijn zij tot het einde van het contract geprikkeld.
- De bank (en de aandeelhouders) heeft een grote rol in het monitoringsproces, door het aandeel in de financiering van 90 procent. De bank wil voorkomen dat RWS kortingen toepast, dus probeert eerder in te grijpen (evt. met behulp van de step-in-rechten).
- Het betalingsmechanisme (contractueel vastgelegd) geeft de mogelijkheid tot het toepassen van kortingen (als stok achter de deur). Geen goede dienstverlening, dan ook minder kosten voor RWS.

¹⁵ http://www.rws.nl/dvs/themas/leefbaarheid/economie/see/15e_Nieuwsbrief/Artikel_1_Discontovoet.jsp

8 Monitoring

Het monitoren (bewaken van het DBFMO-contract, toetsingen) is een belangrijk onderdeel van het contractmanagement. In vergelijking met het contractmanagement voor de raamcontracten is een conclusie getrokken voor de beste wijze van monitoren van het DBFMO-contract, hierbij kijkend naar wat er veranderd moet worden binnen RWS om dit contract juist te kunnen gaan managen.

8.1 Overlegvoering diensten bij de raamcontracten

Bij de raamcontracten moet de opdrachtgever veel meer de leveranciers controleren. Ook mag daarbij de criteria op detail niveau opgesteld worden. De wijze waarop en het aantal overleggen die dan plaatsvinden, zijn anders gestructureerd dan bij een DBFMO-contract. De volgende overleggen zouden plaatsvinden met de leveranciers van de facilitaire diensten, als DVS via een raamcontract werd aanbesteed:

Operationeel niveau (dagelijkse gang van zaken)	CD/FB regio met de leveranciers, 10 keer per jaar.
Tactisch niveau (vertaling tussen het beleid en de dagelijkse gang van zaken)	Regievoering en CD/FB regio met de leveranciers, 2 keer per jaar.
Strategisch niveau (beleid en de markt)	Regievoering met de leveranciers, 2 keer per jaar.

Tabel 1 Verschillende soorten overleggen bij de raamcontracten

Via opgestelde kwaliteit prestatie indicatoren (verder te noemen als KPI'S) wordt de marktpartij gecontroleerd. Deze KPI'S zijn heel gedetailleerd opgesteld en worden op de verschillende niveaus besproken met de leveranciers van de facilitaire diensten.

8.2 Overlegvoering diensten bij een DBFMO-contract

Bij een DBFMO-contract vindt deze sturing op een abstracter niveau plaats dan bij de raamcontracten. De klant mag nog steeds klachten indienen, maar eigenlijk zou hier een filter voor moeten zijn, die de "hoe klachten" tegenhoudt en alleen de "wat klachten" doorgeeft aan het consortium. Bij een DBFMO-contract zal er op operationeel niveau (minimaal) contact zijn met het consortium. Overleg op tactisch en strategisch niveau zal blijven plaatsvinden, maar ook op een andere manier dan bij de raamcontracten. Er moet niet meer gecontroleerd worden aan de hand van de opgestelde KPI'S¹⁶, maar andersom moet het consortium aantonen dat zij hebben voldaan aan de OS (de eisen vanuit de opdrachtgever).

De volgende overleggen zouden met betrekking tot het DBFMO-contract plaats moeten vinden:

Operationeel niveau (dagelijkse gang van zaken)	Eventueel vanuit CD/FB regio met Regievoering.
Tactisch niveau (vertaling tussen het beleid en de dagelijkse gang van zaken)	Regievoering met consortium, maandelijks.
Strategisch niveau (beleid en de markt)	DT en Regievoering met de leveranciers, maandelijks.

Tabel 2 Verschillende soorten overleggen bij het DBFMO-contract voor DVS

De frequentie hierbij is lastig te zeggen, omdat dit sterk afhangt van de mate waarin

¹⁶ Gehanteerde vorm van Regievoering Rijkswaterstaat, bij de raamcontracten

er zich problemen voordoen en de mate waarin het consortium vertrouwen heeft gewonnen bij de klant. Als er veel negatieve bevindingen zijn, dan zal de klant (RWS) meer gaan controleren, tot zij zien dat consortium alles goed in de hand heeft en op de juiste wijze rapportages aantoont.

Op tactisch niveau moet het mandaat aanwezig zijn, bij een contractmanager, tot het doorvoeren van wijzigingen in de overeenkomst. Ook afhankelijk van het aantal wijzigingen vindt er vaker of juist minder vaak overleg plaats.

De frequentie (een schatting hiervan) bij een DBFMO-contract van één keer per maand, lijkt wat veel in vergelijking met twee keer per jaar bij een raamcontract. Hierbij moet rekening gehouden worden met het consortium bij een DBFMO en tientallen leveranciers bij een raamcontract, waar twee keer per jaar, per leverancier overleg mee gevoerd wordt.

In de eerste fase van het contract (het wennen van alle partijen) zou het contractbeheer met twee contractmanagers gedaan moeten worden. Ook hierbij is de mate van het aantal negatieve bevindingen bepalend. Als het contract eenmaal goed loopt, als alle partijen weten wat er van hen verwacht wordt (gewenningsperiode van zo'n 3 jaar), dan zou het managen van dit contract door één contractmanager gedaan kunnen worden. Wanneer het contract eenmaal goed loopt, zal het namelijk veel tijd moeten besparen op het contractmanagement bij RWS intern (zie ook bijlage A7). Het consortium heeft namelijk de aantoonplicht en wanneer dit goed loopt, is het voor RWS belangrijk om te kijken naar deze uitkomsten en de gevolgen hiervan (het toepassen van kortingen bijvoorbeeld). Het bespaart een hoop tijd, omdat de informatieverzameling (vanuit het monitoringssysteem van het consortium) al door het consortium gedaan wordt en niet meer door RWS.

8.3 Overige personele gevolgen

Wanneer er meer DBFMO-contracten afgesloten zouden worden, zou dit meer gevolgen hebben voor het personeel. DVS is een relatief klein pand, waardoor er geen functies/banen komen te vervallen.

Voor de contractmanager vraagt het wel een andere manier van werken als je het vergelijkt met het beheren van de raamcontracten (Regievoerder). Een gehele cultuurverandering is niet nodig, omdat het hier om één relatief klein gebouw en contract gaat en de andere raamcontracten ook nog lopen. De mate van sturing is wel heel belangrijk en die moet voor een DBFMO-contract wel aangepast worden (hierover meer in hoofdstuk 10).

Een DBFMO-contract raakt veel afdelingen (te denken aan inkoop, financiën, regievoering etc.), waardoor het belangrijk is dat deze medewerkers weten wat het DBFMO-contract inhoudt, waardoor zij ook de meerwaarde inzien en begrijpen. Om de medewerkers betrokken te houden bij het project is het belangrijk om kennis te delen. 3 Juni is hier dan ook een symposium voor georganiseerd¹⁷ (zie voor het verslag bijlage 14).

¹⁷ Mini-symposium "PPS in Vastgoed" georganiseerd door mw. M. Maarssen, senior adviseur Huisvesting Rijkswaterstaat en mw. Y. Slob, stagiaire PPS contractmanagement Rijkswaterstaat.

9 Implementatie binnen RWS

Over een aantal jaren is de bouw van de Dienst Verkeer en Scheepvaart gereed, ligt het contract er en moet er binnen RWS gestart worden met het managen van dit contract tijdens de exploitatiefase. Aan de hand van een model wordt in kaart gebracht hoe de organisatie dit contract kan implementeren voor een zo goed mogelijke sturing.

9.1 Huidige en toekomstige manieren van contractvorming

Het strategisch leveranciersmanagement is de methode die binnen RWS gehanteerd wordt voor de sturing op de raamcontracten. Hieronder een overzicht van de activiteiten die worden uitbesteed naar de markt (per manier van contractvorming):

Traditionele contracten (huidige manier)	Schoonmaak, catering en beveiliging geïntegreerd (in de planning)	DBFMO-contracten (voor de Dienst Verkeer en Scheepvaart)
Operationele dienstverlening	Operationele dienstverlening	Operationele dienstverlening
	Toezicht op operationele dienstverlening	Toezicht op operationele dienstverlening
	Organiseren van de levering	Organiseren van de levering
	Financieel management	Financieel management
	Operationeel contractbeheer	Operationeel contractbeheer
	Leveranciersmanagement	Leveranciersmanagement
	Demand management	Demand management
	Productmanagement	Productmanagement
		Asset management
		Infrastructuur
		Sourcing (strategisch leveranciersmanagement)

Tabel 3 Mate van uitbesteding bij verschillende soorten contracten

Het hierboven genoemde geïntegreerde contract van schoonmaak, catering en beveiliging (wat in de planning is) vraagt al een andere manier van werken, maar het DBFMO-contract gaat hier nog verder in. In vergelijking met de raamcontracten, worden een behoorlijk aantal taken en verantwoordelijkheden, die anders bij Rijkswaterstaat lagen, op de markt gezet. Binnen RWS vraagt dit dan ook een andere manier van werken- en sturing op het contract.

9.2 Het managen van het contract

Het managen van een DBFMO-contract vraagt een andere manier van werken, dan bij de raamcontracten van de facilitaire diensten.

9.2.1 Ervaring DBFM-contracten

In de Grond, weg en waterbouw waar al vele DBFM-contracten lopen, wordt bij het managen van het contract, gebruikt gemaakt van de methode "systeem gerichte contractbeheersing" (verder te noemen als SCB). Voor deze methode is gekozen, omdat het managen van het contract op een zeker afstand moet. Het consortium moet vrijgelaten worden in het maken van de "hoe" keuzes, waardoor het monitoren op afstand gebeurt (niet op detailniveau) in vergelijking met de raamcontracten bij Regievoering.

9.2.2 *Ervaring raamcontracten*

Bij de raamcontracten wordt gebruik gemaakt van het strategisch leveranciersmanagement (verder te noemen als SLM). Er wordt hier, afhankelijk van het type leverancier, ook veel gestuurd op operationeel niveau. Bij een DBFMO-contract moet er gestuurd worden op tactisch en strategisch niveau. Het operationele niveau wordt uitgevraagd in de OS, waarbij het consortium moet aantonen dat zij hieraan voldoen om de beschikbaarheidsvergoeding uitgekeerd te krijgen.

De Regievoerders die nu de raamcontracten managen, zullen voor de sturing van het DBFMO-contract op een andere manier te werk moeten gaan, namelijk via SCB (zie verder paragraaf 9.2.3). Regievoering is gewend om op deze manier, via het SLM, te sturen op de contracten met de verschillende leveranciers, maar dit is niet meer toepasbaar voor het DBFMO-contract van DVS.

De ideale situatie zou zijn, dat de regievoerders ook tijdens de contractvormingsfase van het DBFMO-contract betrokken worden bij het proces. "Dit voorkomt onnodige wijzigingen, in verband met het niet weten van de achterliggende gedachte", aldus de heer Fischer, contractmanager bij Safire. Het is niet te voorkomen dat er personeel vertrekt, maar een goede overdracht is dan wel heel belangrijk voor het verdere verloop van het contractmanagement in de exploitatiefase.

9.2.3 *Systeemgerichte contractbeheersing toegepast voor DVS*

Om op een andere wijze te sturen dan bij de raamcontracten het geval is, kan er gebruik gemaakt worden van SCB. Dit zou de meest efficiënte wijze van managen moeten zijn, omdat de sturing hierbij automatisch op een minder gedetailleerd niveau plaatsvindt. Als het contractmanagement volgens deze methode ingericht wordt, dan wordt het consortium automatisch meer vrijgelaten, dan bijvoorbeeld bij het SLM. Het is bij een DBFMO-contract namelijk belangrijk om het consortium zelf te laten nadenken over de "hoe" vraag, omdat het consortium dit afstemt op de resterende looptijd van het contract (zie voor een voorbeeld hoofdstuk 8 met betrekking tot een kwalitatief beter gebouw en goedkoper onderhoud en andersom). Aan de hand van de Plan-Do-Check-Act-cyclus (verder te noemen als de PDCA-cyclus), ook wel de Deming-cirkel genoemd, is te zien welke documenten en systemen hier bij horen.

De volgende onderdelen zijn voor het SCB contractmanagement¹⁸ voor DVS van belang:

1. Beheren van het contract op afstand;

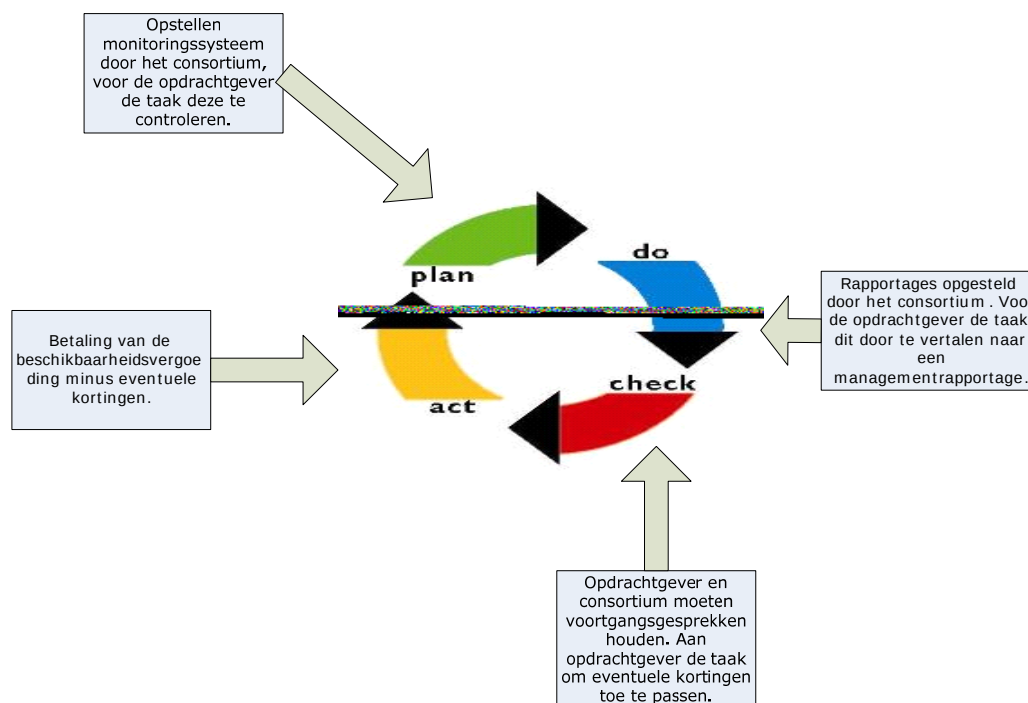
Het monitoren moet bij het DBFMO-contract voor DVS op een verdere afstand, veel minder gedetailleerd dan bij de raamcontracten en ook bij het eventuele geïntegreerde contract van catering, schoonmaak en beveiliging. Er moet dus niet meer gestuurd worden op basis van KPI's, zoals bij de raamcontracten. De opdrachtgever mag alleen het functionele uitvragen en dus ook alleen hierop sturen. Het toetsen zal vooral gericht zijn op de oorzaken van geïdentificeerde risico's. Als er bewijs is, dat het kwaliteitsmanagementsysteem van de opdrachtnemer goed functioneert, zijn er minder risico's en dus minder toetsen noodzakelijk.

Juist het geven van vrijheid aan het consortium geeft de meerwaarde in het contract, door het stimuleren om zelf na te denken en vooruit te kijken, waardoor het onderhoud afgestemd kan worden op de bouw. Er moet vertrouwen zijn in de opdrachtnemer (die dit vertrouwen weer kan vergroten door het leveren van goede prestaties).

¹⁸ Handreiking SCB, Rijkswaterstaat 2007, pag. 29

2. Kwaliteitsmanagement opdrachtnemer als onderdeel van het integraal projectmanagement;

De PDCA-cyclus (zie figuur 8) is een methode om de kwaliteit binnen de organisatie te waarborgen. Deze cyclus is toegepast op het contractmanagement voor het DBFMO-contract voor DVS.



Figuur 8 PDCA-cyclus toegepast voor DVS

Het is vooral belangrijk dat het monitoringssysteem van de opdrachtnemer zo in elkaar steekt, dat opdrachtgever hier voldoende informatie uit kan halen. Deze informatie wordt dan doorvertaald naar het management. Na de voortgangsgesprekken kan geconcludeerd worden of er kortingen toegepast dienen te worden, waarna tot uitbetaling overgegaan kan worden. Indien kortingen toegepast worden, moet consortium aanpassingen verrichten in de plan/do-fase om de volgende keer wel de volledige beschikbaarheidsvergoeding te ontvangen. "De bank heeft hier ook een grote rol in het monitoringsproces, waar RWS zijn voordelen uit kan halen", aldus de heer Koolhaas, manager finance bij Dutch Infrastructure Fund.

3. Risico gestuurd toetsen;

De grootste risico's waarop gelet (gestuurd) moet worden bij het DBFMO-contract voor DVS:

- Het imago van RWS en dat van de Rijksgebouwendienst (samen de Staat);
- Veiligheid (grote gevolgen, als iets niet voldoet aan de eisen);
- Beschikbaarheid (hierna overgaan tot beschikbaarheidsvergoeding minus eventuele kortingen, bij het niet voldoen aan gestelde eisen);
- Procesbeheersing/ monitoringssysteem opdrachtnemer (bij het verkrijgen van de juiste rapportages, wordt het beheer voor de opdrachtgever vereenvoudigd).

Door op bovengenoemde punten controles uit te voeren, kan er bijstelling in het proces gevraagd worden door opdrachtgever aan opdrachtnemer ("act", PDCA-cyclus). Deze risicobeheersing, vereenvoudigt het beheerproces voor opdrachtgever, tijdens de exploitatiefase.

4. Een mix van toetsen ¹⁹.

Er zijn een drietal toetsen, die door Rijkswaterstaat uitgevoerd kunnen worden, ter controle (op afstand) opdrachtnemer op risicovolle punten:

- Systeemoets; toetsing op het functioneren van het projectmanagementsysteem van de opdrachtnemer.
- Procestoets; toetsing tijdens de ontwerp en uitvoeringsfase (bijvoorbeeld bij het storten van beton, later is dit niet meer na te gaan).
- Producttoets; toetsen op de betrouwbaarheid van de resultaten (de aangetoonde rapportage door consortium, monitoringssysteem).

Tijdens de exploitatiefase van het DBFMO-contract voor DVS zal er vooral sprake zijn van bovengenoemde producttoets. De systeemoets komt te vervallen naar mate de looptijd van het contract vordert. Ook de procestoets is hier veel minder van belang, dit is vooral tijdens de bouwfase en ook bij de raamcontracten wordt hier gebruik van gemaakt. Als er toch een procestoets uitgevoerd wordt, loop je het risico teveel te gaan sturen op de "hoe vraag". Als de OS van tevoren goed is opgesteld, hoeft dit niet nodig te zijn.

Naar mate de positieve uitkomsten toenemen, zullen de toetsen minder worden uitgevoerd en kan de opdrachtgever zich beperken tot het controleren van het aangetoonde door het consortium. Vooral in het begin van de exploitatiefase zal het consortium zijn vertrouwen moeten winnen, door te laten zien dat zij voldoen aan gestelde eisen, waardoor opdrachtgever overgaat tot betaling van de beschikbaarheidsvergoeding.

9.3 Contractmanagement bij de Corporate Dienst

Gelet op de regiefunctie die opdrachtgever moet hanteren bij een DBFMO-contract is de meest voor de hand liggende wijze, het contractmanagement ter verantwoordelijkheid te geven aan A&P, Regievoering van de Corporate Dienst. Dit is het hoogste niveau wat betreft facilitaire contractbeheersing.

Wanneer het contractmanagement bijvoorbeeld in de Regio of bij DVS komt, zal de mate van sturing groter zijn (meer op detailniveau). Deze medewerkers zijn meer betrokken bij de locatie zelf (het operationele niveau) en bij de Corporate Dienst is dit op een wat abstracter niveau. Er moet vooral sturing plaatsvinden op strategisch niveau en een doorvertaling hiervan naar het tactisch niveau. Op operationeel niveau moet veel minder gestuurd worden bij een DBFMO-contract.

Regievoering heeft (hoog)geschoolde medewerkers die al veel ervaring opgedaan hebben met het managen van (facilitaire) contracten. Bij DVS is dit in mindere mate het geval, waardoor logischer wijs het contractmanagement beter bij A&P Regievoering komt te liggen. Ook de heer Jeremic, afdelingshoofd Regio 4, geeft aan dat naar zijn idee Regievoering hier het meest geschikt voor is (zie verder bijlage A.12). Naar zijn mening is het ook afhankelijk hoe de organisatie zich verder gaat ontwikkelen. Gaat RWS in de toekomst meer DBFMO-contracten aan, dan is het gezien de uniformiteit handiger dit op centraal niveau te managen. Wanneer er voorlopig maar één contract is, maakt het niet zo heel veel uit of het contract op centraal of decentraal niveau wordt gemanaged. Rekening houden met de toekomst en de eventuele toename van DBFMO-contract is Regievoering het meest geschikte onderdeel binnen RWS om dit contract te gaan managen.

Gezamenlijk met de Rijksgebouwendienst wordt het beheer van het contract uitgevoerd. Deze afspraken worden vastgelegd in de zogenaamde "leveringsovereenkomst" die afgesloten wordt tussen de Rijksgebouwendienst en RWS. Hierbij is het belangrijk het beheer van de facilitaire diensten aan RWS te geven

¹⁹ Handreiking SCB, Rijkswaterstaat 2007, pag. 39

hier is de kennis en expertise op dit gebied) en het gebouwgebonden beheer bij de Rijksgebouwendienst. Baken hierbij duidelijk de taken en verantwoordelijkheden af. Het verdere mandaat voor wijzigingen ligt bij RWS, maar de Rijksgebouwendienst moet hiervan wel op de hoogte gehouden worden.

9.4 Contractmanagement bij de Corporate Dienst, onderdeel Regievoering

Met Regievoering is tijdens dit onderzoek regelmatig van gedachten gewisseld betreffende het contractmanagement voor DVS. In gesprekken is regelmatig naar voren gekomen, dat zij meer bij de totstandkoming van het contract betrokken moeten worden, om de meerwaarde van dit project in te kunnen gaan zien. Als zij (en andere betrokken afdelingen) de meerwaarde inzien, van het loslaten (op operationeel niveau), dan pas zal het DFBMO-contract voor DVS meerwaarde gaan opleveren. Als consortium vrijgelaten wordt in hun keuzen, zullen zij namelijk met innovatieve ideeën komen en de verschillende aspecten van het vastgoed van de bouw tot en met het onderhoud, op elkaar afstemmen. Het symposium is dan ook een goede manier, om de theorie van dit project uit te leggen aan de verschillende afdelingen. Voor wat betreft het contractmanagement is er gekozen voor SCB, om de mate van sturing op een verdere afstand (minder op detailniveau) te houden, dan de raamcontracten. Het is een sturingsmodel wat toegepast kan worden binnen Regievoering in plaats van het huidige leveranciersmanagement (al blijft dit bij de raamcontracten nog wel van toepassing).

9.5 Vergelijking taken en competenties

Onderstaand een vergelijking van het competentieprofiel van Regievoering (zie bijlage 9) en het zelf opgestelde competentieprofiel voor een DBFMO-contractmanager (zie bijlage 10). Onderstaande competenties (zie tabel 4) zijn ook belangrijk bij het managen van het DBFMO-contract. De samenwerking is hierbij ook erg belangrijk, omdat de opdrachtgever en de opdrachtnemer door middel van het contract voor DVS, 15 jaar met elkaar te maken hebben. Een verandering hierbij ten opzichte van de raamcontracten bij Regievoering is dat de aannemer of leverancier veel meer als partner gezien moet worden en niet alleen als de uitvoerende partij van bijvoorbeeld facilitaire diensten.

Regievoering en contractmanager DBFMO
Klantgerichtheid
Samenwerking (bij DBFMO wel meer extern gericht)
Kennis van facilitaire diensten.

Tabel 4 Overeenkomstige competenties

Niet alleen kennis en ervaring van contractmanagement is bij een DBFMO-contract van belang, maar ook de juridische affiniteit met wijzigingen (ook op financieel gebied) en kennis van huisvesting (zie tabel 5). Een cursus op dit gebied voor Regievoering, zou wellicht een mogelijke oplossing zijn. Zij zijn al zeer ervaren op het gebied van het managen van de contracten, maar minder op het gebied van huisvesting en juridische vraagstukken (al hoeven zij hier niet een hele opleiding voor te volgen, het inhoudelijke deel ligt namelijk al vast in de OS).

Regievoering	Contractmanager DBFMO
Kennis van facilitaire diensten.	Kennis van: facilitaire diensten, huisvesting/ Real Estate, juridische zaken zoals wijzigingen en het DBFMO-contract (OS).
Strategisch, tactisch en operationeel overleg.	Vooraf strategisch en tactisch overleg.

Tabel 5 Verschillen in competenties

Voor de taken van de contractmanager(s) is een profiel opgesteld (zie bijlage 11).

10 Conclusies en aanbevelingen

Met onderstaande conclusies wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag “wat is de meeste efficiënte manier van managen van het DBFMO-contract”.

10.1 Conclusies

10.1.1 Organisatorisch

Het integreren van zoveel mogelijk diensten in het DBFMO-contract is noodzakelijk voor het slagen van het contract. Je beperkt hiermee het interface risico, wat een groot risico is voor RWS naar het consortium en de leveranciers toe. In de outputspecificatie moeten de klantwensen voldoende terugkomen, maar dit alles wel functioneel omschreven (niet te gedetailleerd). Je omschrijft het “wat” en laat het consortium vrij in de “hoe-vraag”.

De belangrijkste sturingsmechanismen van het DBFMO-contract zijn:

- Het betalingsmechanisme met hierin de mogelijkheid tot het toepassen van kortingen;
- De prijsvergelijkingsmethoden: benchmark, indexering, market testing;
- Het monitoren van de door het consortium aangetoonde rapportages.

Systeemgerichte contractbeheersing is de meest effectieve en efficiënte manier van managen van het DBFMO-contract, tijdens de exploitatiefase. De mate van het aantal risico's en de negatieve bevindingen door de opdrachtgever, bepaald de mate van sturing naar het consortium toe.

Het beheren van het contract zou bij de Corporate Dienst, A&P uitgevoerd moeten worden. Dit is het meest abstracte niveau, waardoor de sturing automatisch wat verder af komt te staan, dan wanneer je dit bijvoorbeeld op de locatie zelf laat uitvoeren. Het consortium moet vrijgelaten worden, alleen de “wat-vragen” mogen gesteld worden, niet de “hoe-vragen” en dit is dan ook gelijk de grootste verandering die Regievoering moet maken met betrekking tot het managen van het DBFMO-contract.

10.1.2 Juridisch

De bank heeft een groot aandeel, 90 procent van het te financieren bedrag komt bij de bank vandaan, waardoor ook zij controle uitoefenen op de prestaties van het consortium. Worden er teveel prestaties nagelaten, dan wordt er door de Staat een korting toegepast, waardoor de bank minder geld ontvangt. Voordat de Staat ingrijpt, zal de bank al een rol hebben gespeeld. Via de diverse directe overeenkomsten heeft de bank zeggenschap in het contract, waardoor zij wat meer zekerheid hebben en de mogelijkheid tot ingrijpen wanneer dit noodzakelijk is, betreffende de financiering die zij verstrekt hebben.

De step-in-rechten die de bank heeft zorgen er voor dat het DBFMO-contract niet voortijdig beëindigd wordt. De bank zal er eerst alles aan proberen te doen, ter voorkoming van de voortijdige beëindiging.

Wat betreft de aansprakelijkheid, zijn er geen bijzondere bepalingen opgenomen in het contract, hiervoor gelden de bepalingen uit het Burgerlijk Wetboek (onrechtmatige daad e.d.).

Wijzigingen gedurende de looptijd van het contract zijn mogelijk. Hiervoor kan er ook een prijsvergelijkingsmethode worden toegepast. Het risico hierbij is dat je toch teveel betaald, omdat het consortium niet het gehele verschil (uitgevraagde prijs en marktprijs) hoeft terug te betalen aan de opdrachtgever. Ook opdrachtgever neemt

hierbij 50% van deze kosten op zich. Toch is uit eerdere onderzoeken gebleken, alsnog een meerwaarde te halen uit het DBFMO-contract.

10.1.3 Financieel

De meerwaarde van het DBFMO-contract zal zich vooral uiten in de exploitatiefase. Tijdens de bouwfase wordt al rekening gehouden met het onderhoud gedurende een looptijd van 15 jaar (voor DVS).

Het bouwen van een heel duurzaam pand vraagt vaak een langere looptijd, om de investeringen gedurende deze looptijd terug te kunnen verdienen. Zoals bij het Ministerie van Financiën is er gekozen voor bepaalde (duurzame) tegels, die 25 jaar meegaan, daar wordt voor een looptijd van 15 jaar niet voor gekozen. De terugverdientijd is dan te kort, waardoor je op te hoge kosten uitkomt.

Bij een DBFMO-contract wordt betaald op basis beschikbaarheid en niet voor het gereed product. Tijdens de bouwfase moet het consortium deze kosten voorfinancieren. Gedurende de exploitatiefase ontvangen zij een beschikbaarheidsvergoeding, waardoor zij aan het einde van de looptijd (mits niet teveel kortingen zijn toegepast) hun kosten en het rendement van de aandeelhouders hebben terugverdiend.

10.2 Aanbevelingen

Onderstaand de aanbevelingen zoals deze voor RWS, CDR geformuleerd zijn:

- 1) Het beheren van het DBFMO-contract zou bij A&P terecht moeten komen, waar 2 contractmanagers verantwoordelijk zijn voor het managen van het contract van DVS. Na deze gewenningsperiode (van zo'n 3 jaar) zou het ook mogelijk zijn, om het contract te laten managen door 1 fulltime contractmanager.
- 2) Zorg voor sturing op het "wat" en niet op het "hoe" tijdens de exploitatiefase. Geef het consortium hier de keuzevrijheid in. Het is dan ook belangrijk om klantvragen te filteren (de "hoe" vragen niet doorgeven aan het consortium, alleen bij meerdere vragen over hetzelfde onderwerp, dit meenemen in het overleg met het consortium, als onderdeel van de klantwensen) op deze 2 criteria en alleen het "wat" mee te nemen. Maak hierbij gebruik van SCB.
- 3) Gebruik de OS als leidraad voor het managen van het contract. Het consortium toont de prestatie-eisen aan en besluit hierop de beschikbaarheidsvergoeding te betalen. Opdrachtgever heeft contractueel de mogelijkheid tot het toepassen van kortingen, indien na hersteltijd nog niet aan de opgestelde criteria voldaan wordt.
- 4) Gebruik de kortingen alleen als stok achter de deur en niet om direct op te sturen, zodat opdrachtgever zo min mogelijk kosten maakt. Houdt de samenwerking in stand, omdat je gedurende 15 jaar door middel van het contract met elkaar verbonden bent.
- 5) Integreer zoveel mogelijk diensten, ter voorkoming van het interfacerisico tijdens de beheerfase.
- 6) Pas geen bonussen toe in dit contract, de kosten hiervan zouden doorberekend worden in de beschikbaarheidsvergoeding.
- 7) Indien duurzaamheid erg belangrijk is, dan zou de looptijd van 15 jaar verlengd moeten worden naar minimaal 20 jaar, om hierin de terugverdientijd te integreren. Doet RWS dit niet en stellen zij toch hoge duurzaamheideisen, dan zullen de kosten hoog uit vallen.

Bronnenlijst

Hieronder is de gebruikte literatuur voor het onderzoek beschreven. Zowel boeken, folders en internetsites zijn hieronder te vinden, maar ook de gehouden interviews en de gevolgde colleges.

Boeken en overige literatuur

Camps, W.A. (2001), *Bij het scheiden van de markt*, 1^{ste} dr. Assen, Koninklijke van Gorcum;

Grit, R. (2005), *Projectmanagement*, 4^{de} dr. Groningen, Wolters Noordhoff;

IJlstra, A. (9 november 2009) *Gastcollege Hogeschool Utrecht*, Nike;

Klijn, E.H. e.a. (2006), *Management op het grensvlak van publiek en privaat*, 1^{ste} dr. Den Haag, Lemma BV;

Koster, J. Hoge, W. e.a. (2008) *DBFM-Handboek 'een verkenning van contractonderdelen'*, versie 2 Den Haag, Houthoff Buruma;

Maarssen, M. (november 2009) *Scriptie "PPS in vastgoed kans of kruis"*, Rijkswaterstaat;

Maarssen, M. (24 november 2009) *Gastcollege Hogeschool Utrecht*, Rijkswaterstaat;

Muntinga, M.A. en Lagerveld, N.J. (2008), *Managementmodellen voor kwaliteit*, 1^{ste} dr. Deventer, Kluwer 2008;

PPS Kennispool (2007), *Expertise op het gebied van publiek private samenwerking*, Rijkswaterstaat;

Rijksgebouwendienst en VROM (2008), *Geïntegreerde contractvorming*, Den Haag, Rijksacademie;

Rijksgebouwendienst (2009), *Model DBFMO-overeenkomst RGD*, Den Haag. Ministerie van VROM;

Spiering, B. e.a. (2005), *Handboek Publiek-Private samenwerking*, 1^{ste} dr. Utrecht, Lemma BV;

Wenzel, P. e.a. (2004), *Hogere Bouwkunde, bouwproces beheren*, 1^{ste} dr. Utrecht, Jellema.

Websites

Diverse thema dossiers: PPS, DBFMO etc.
www.rijkswaterstaat.nl (intranetsite van RWS en de CDR)

PPS ervaringen
www.ez.nl

Lopend DBFMO-contract, veelgestelde vragen over DBFMO
www.minfin.nl

Encyclopedie voor definities en begrippen

www.encyclo.nl

Diverse soorten aanbestedingsprocedures

www.europadecentraal.nl

Wet- en regelgeving, benchmarking etc. betreffende aanbestedingsprocedures

www.pianoo.nl

Ervaringen als rijkshuisvester

www2.minvrom.nl

Meerwaarde DBFMO en PPS-projecten

www.vrom.nl/rijksgebouwendienst/

Speech directeur-generaal RGD

<http://www.nieuwsbank.nl/inp/2005/02/08/R119.htm>

Real Estate artikelen

www.vastgoedkennis.nl

DBFMO-model overeenkomst RGD

http://www2.vrom.nl/RGD/productendiensten/Model%20BFMO%20RGDDefensie%20standaard_160709.doc

Interviews

2 februari 2010, RWS, dhr. D. Jonker, strategisch huisvestingsadviseur

3 februari 2010, RWS, dhr. R. Bruins, adviseur huisvesting

8 februari 2010, RWS, dhr. C. van der Heijden, afdelingshoofd Advies en Projecten

10 februari 2010, RWS, mw. R. Krol, clustercoördinator Regievoering

12 februari 2010, RWS, mw. M. Maarssen, senior adviseur Huisvesting

22 februari 2010, Ministerie van Financiën, dhr. J. Kwisthout, DBFMO-contractmanager

23 februari 2010, RWS, dhr. O. Wassenaar, jurist PPS Kennispool

4 maart 2010, Belastingdienst, dhr. F. van den Bosch, adviseur huisvesting

4 maart 2010, RWS, mw. P. Bokma en C. Ditters, juristen DBFM-contract 2^e Coentunnel

9 maart 2010, RIVM, dhr. J. Nouwt, in het verleden betrokken bij DBFMO-contract Ministerie van Financiën (projectmanager)

10 maart 2010, RWS, dhr. J. van Rutten, adviseur PPS Kennispool

11 maart 2010, RWS, mw. M. van Weerdhuizen, Regievoerder

18 maart 2010, Rijksgebouwendienst, dhr. R. Hovers, betrokken bij de PSC, Financial manager

18 maart 2010, Strukton, dhr. P. Fischer, contractmanager Safire (consortium Ministerie van Financiën)

22 maart 2010, RWS, mw. M. Nagelkerke, jurist PPS Kennispool

22 maart 2010, RWS, dhr. J. van Rutten, adviseur PPS Kennispool

8 april 2010, RWS, dhr. G. Jeremic, afdelingshoofd Facilitair Bedrijf, regio 4

13 april 2010, RWS, dhr. J. van der Haagen, contractmanager A12LuVe

16 april 2010, RGD, mw. N. Verheij, asset management PPS, mw. F. ter Borg, asset management PPS, dhr. R. Korporaal, asset management PPS. Vanuit RWS mw. H. Schaaf, communicatieadviseur PPS Kennispool

23 april 2010, Dutch Infrastructure Fund, dhr. E. Koolhaas, manager finance

26 april 2010, Strukton, dhr. G. Peters, manager finance

28 april 2010, RWS, mw. R. Krol, coördinator Regievoering en mw. M. van Weerdhuizen, Regievoerder

3 juni 2010, RWS, Mini-symposium "PPS in Vastgoed", georganiseerd door mw. M. Maarssen, senior adviseur huisvesting en mw. Y. Slob stagiaire

Afkortingen

PPS	-	Publiek Private Samenwerking
DBFM	-	Design, Build, Finance en Maintain
DBFMO	-	Design, Build, Finance, Maintain en Operate
RWS	-	Rijkswaterstaat
CDR	-	Corporate Dienst Rijkswaterstaat
A&P	-	Advies & Projecten
DVS	-	Dienst Verkeer en Scheepvaart, te Delft
RGD	-	Rijksgebouwendienst
KPI'S	-	Kwaliteit Prestatie Indicatoren
CBS	-	Centraal Bureau voor de Statistiek
GWW	-	Grond- Weg- en Waterbouw
BVO	-	Bruto Vloer Oppervlak
EMVI	-	Economisch Meest Voordelige Inschrijving
OS	-	Outputspecificatie
PPC	-	Publiek Private Comparator
PSC	-	Publieke Sector Comparator
SCB	-	Systeemgerichte Contract Beheersing
SPV / SPC	-	Special Purpose Vehicle of Speciale Projectvenootschap of Special Purpose Company
PDCA-cylcus	-	Plan-Do-Check-Act-cyclus

Bijlagen

1. Organisatie beschrijving

Zoals op het voorblad ook te zien is heeft dit project de naam "efficiënt managen van het DBFMO-contract" gekregen. Dit omschrijft de hoofdvraag van het project.

Vanuit de Hogeschool Utrecht is het afstudeervoorstel goedgekeurd. Hieronder wordt de organisatie beschreven waar het afstuderen plaatsvindt.

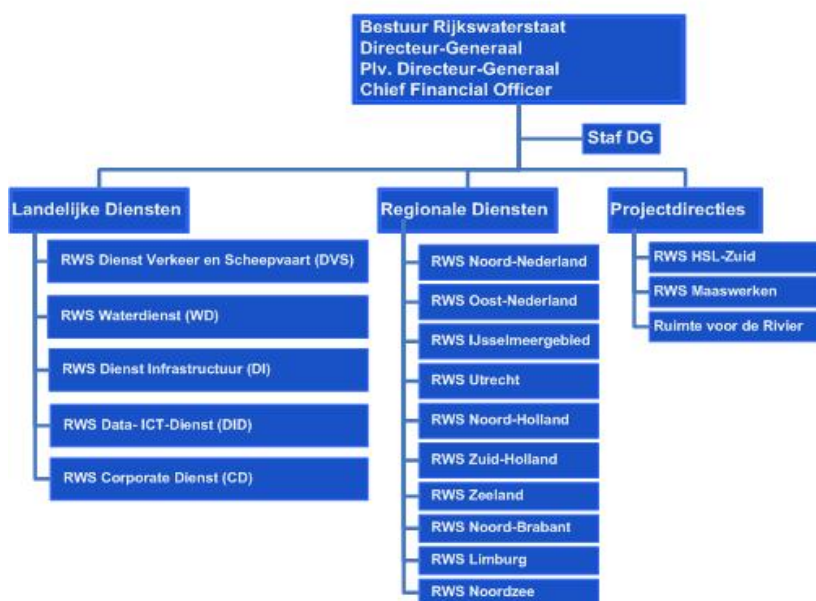
RWS

De opdrachtgevende organisatie voor dit project is RWS, Corporate Dienst gevestigd te Utrecht. De opdrachtgevende persoon is mevrouw M. Maarssen- van Veenendaal, senior adviseur huisvesting.

RWS is een organisatie die werkt voor het ministerie van Verkeer en Waterstaat. De missie die zij hanteren is: Water. Wegen. Werken. RWS. De vier kerntaken van RWS kunnen omschreven worden als het volgende:

- Droge voeten;
- Voldoende- en schoon drinkwater;
- Vlot en veilig verkeer over weg en water;
- Betrouwbare en bruikbare informatie geven.

Hieronder is in het organogram te zien, uit welke verschillende diensten RWS bestaat²⁰.



Figuur 9 Organogram RWS

Corporate Dienst

Alleen het onderdeel Corporate Dienst van RWS Utrecht, wordt hieronder toegelicht, omdat voor dit onderdeel de opdracht wordt uitgevoerd.

De Corporate Dienst zorgt voor dienstverlening op de volgende gebieden:

- Financiële zaken;
- HRM en organisatieontwikkeling;

²⁰ http://corporate.intranet.rws.nl/organisatie/organogram_rijkswaterstaat/

- Communicatie;
- Facilitair management;
- Bestuurlijk- juridische zaken en Vastgoed.

Uit bovenstaande vijf deelgebieden zijn drie doelstellingen voortgekomen:

- Excellente ondersteuning aan klanten;
- Tegen zo laag mogelijke kosten, hoogwaardige diensten verlenen;
- Voor de Corporate Dienst medewerkers moeten er goede mogelijkheden zijn tot groei en ontwikkeling.

2. Onderzoeksmethoden

Intern onderzoek

De eerste weken van de afstudeerperiode zijn er diverse interviews gehouden bij de Corporate Dienst (verder te noemen als CDR), het onderdeel Advies & Projecten (verder te noemen als A&P). Hierdoor is er een beeld gevormd van de huidige gang van zaken, voornamelijk van de huidige manier van contractvorming. Regievoering is het onderdeel van A&P wat de huidige contracten managed en waarmee dus regelmatig van gedachten gewisseld is, over de vergelijking van de raamcontracten met de nieuwe manier van contractvorming, het DBFMO-contract.

Binnen RWS is in 2006 de PPS Kennispool van start gegaan. Deze kennispool heeft met DBFM-contracten voor de infrastructurele werken, op diverse gebieden ervaring opgedaan. Er zijn met de Kennispool dan ook diverse interviews gehouden op financieel-economisch gebied, maar ook op contract-juridisch gebied.

Extern onderzoek

Er zijn verschillende organisaties die ook bezig zijn met het afsluiten van een DBFMO-contract (Belastingdienst en het Ministerie van Justitie), maar ook organisaties die het contract al hebben afgesloten (zoals het Ministerie van Financiën, voor de renovatie). Bij deze organisaties is net als bij DVS de Rijksgebouwendienst de aanbestedende partij. Met deze organisaties en de Rijksgebouwendienst is dan ook van gedachten gewisseld over hun ideeën met betrekking tot deze contracten en hun eventuele opgedane ervaring.

Om ook de andere kant van het contract te belichten, namelijk die van de opdrachtnemer, is er een interview gehouden met Strukton. Zij zijn onderdeel van een consortium (bundeling van marktpartijen, de speciale project vennootschap). Ook is de financiële kant belicht door het houden van een interview met een investeringsmaatschappij (aandeelhouder) van het lopend contract bij het Ministerie van Financiën.

Alle bovengenoemde interviews zijn uitgewerkt en als bijlagen te vinden in dit adviesrapport.

Overige onderzoeksmethoden

Op het internet zijn diverse rapporten te vinden over de ervaring die organisaties tot nu toe hebben opgedaan met betrekking tot PPS. Ook zijn er diverse krantenberichten (op het internet) te vinden over deze manier van contractvorming te vinden.

Om de materie van de PPS te begrijpen is er diverse literatuur geraadpleegd, gericht op de algemene theorie van PPS en specifiek op het DBFMO-contract. In de bronnenlijst is te zien welke literatuur hiervoor geraadpleegd is.

Tijdens de minor Real Estate & Makelaardij zijn er diverse gastcolleges gegeven over PPS. Deze colleges zijn tijdens de minor bijgewoond en via de intranetsite van de Hogeschool Utrecht geraadpleegd. Ook deze gastcolleges zijn terug te vinden in de bronnenlijst.

3. Hoofdstukindeling model DBFMO-contract RGD

Een DBFMO-contract is een geïntegreerde manier van contractvorming, bestaande uit allemaal subonderdelen. Het tientallen pagina's tellende DBFMO-contract bestaat uit de volgende subonderdelen:²¹

1. Definities.
2. Kernverplichtingen en duur; opdrachtnemer en opdrachtgever.
3. Financiering; garanties en de herfinanciering.
4. Ontwerp en realisatie; realisatieplan, aanvangscertificaat en beschikbaarheidscertificaat, toegang en ontwerp en bouw.
5. Exploitatie; toegang, beschikbaarheid, verband met andere werkzaamheden en het gebruik van het object.
6. Diensten; benchmarkonderzoek en de markettesting.
7. Overdracht; eisen, inspecties, garanties en certificaten.
8. Kwaliteitsborging; monitoring, registratie en afhandeling meldingen, metingen, monitoringsrapportage, inspecties en de herstellplicht.
9. Bijzondere omstandigheden; kennisgeving, uitstel, vergoeding en overmacht.
10. Voortijdige beëindiging; onmiddellijke beëindiging, bij tekortkoming opdrachtnemer of opdrachtgever, discretionaire beëindiging door opdrachtgever, langdurig geval van uitstel, overmacht en de directe overeenkomst.
11. Tekortkomingen; door opdrachtnemer en opdrachtgever.
12. Aansprakelijkheid en vrijwaring; aansprakelijkheid opdrachtgever en vrijwaring opdrachtgever en opdrachtnemer.
13. Wijzigingen; opdrachtgever en opdrachtnemer, procedures en gevolgen en andere wijzigingen.
14. Verzekeringen; uitkeringen materiële schade, polisvoorwaarden exploitatiefase, premiestijging en onverzekerbaar risico en premiedaling.
15. Aandeelhouders.
16. Onderopdrachtnemers; de belangrijke en de nieuwe.
17. Intellectuele eigendom; licentie, vestiging pandrecht, overeenkomsten, wijziging en vernietiging, herhaalde realisatie en realisatie naar voortijdige beëindiging.
18. Overige bepalingen; regelgeving, arbeidsomstandigheden en arbeidsveiligheid, vergunningen, eigendom object, overdracht roerende zaken en beeldende kunst.
19. Indexering; prijspeil, niet geïndexeerde bedragen, indexering bruto beschikbaarheidsvergoeding en indexering overige bedragen.
20. Gewogen gemiddelde vermogenskostenvoet.
21. Geschillenregeling; geschillen, deskundigenadvies, forumkeuze en bevoegdheid bij vrijwaringprocedures.
22. Communicatie; taal, kennisgevingen en toestemmingen, vertegenwoordigers en verklaringen.
23. Geheimhouding; uitzonderingen.
24. Slotbepalingen; toepasselijk recht, uitsluiting, overdracht van rechten, afstand, gehele overeenkomst, voortdurende verplichtingen, tegenstrijdigheid, onvoorziene omstandigheden en geen derdenbedingen.

²¹ Model DBFMO-overeenkomst RGD 27 januari 2009

Bijlage 1	Definities; alle begrippen gedefinieerd.
Bijlage 2	Betalingsmechanisme; beschikbaarheidsvergoeding, korting, gegarandeerde vergoeding, eenmalige betaling, standaard variabele diensten, facturering en betaling.
Bijlage 3	Vergoeding bij bijzondere omstandigheden; geval van uitstel, vergoeding en overmacht en de verdeling van de financiële gevolgen hiervan.
Bijlage 4	Vergoeding bij voortijdige beëindiging; beëindiging bij onmiddellijke beëindiging, bij tekortkoming opdrachtgever of discretionaire beëindiging, beëindiging bij een langdurig geval van uitstel en bij overmacht.
Bijlage 5	Wijzigingen; kleine wijzigingen en overige wijzigingen.
Bijlage 6	Directe overeenkomst
Bijlage 7	Modellen; Financial close garantie, uitvoeringsgarantie, overdrachtsgarantie, bevestiging van de Financial close en een model vastlegging BBV en gewogen gemiddelde vermogenskostenvoet
Bijlage 8	Certificatenplan; aanvangscertificaat, beschikbaarheidscertificaat, voltooiingscertificaat en het overdrachtscertificaat.
Bijlage 9	Verzekeringen.
Bijlage 10	Vaststellingsprocedure.

Één van de belangrijkste documenten horend bij het contract, is de outputspecificatie. In deze outputspecificatie wordt beschreven welk eindresultaat (criteria/eisen) er verwacht wordt, niet ingaand op details zoals de materiaalkeuze.

4. De "hoe" en de "wat" vragen

Bij een DBFMO-contract wordt de “wat vraag” aan het consortium gesteld op basis van opgestelde criteria in de OS. Je vraagt bijvoorbeeld een kantoorruimte, die voldoet aan de wet- en regelgeving, met een bepaalde temperatuur, bepaalde mate van lichtinval etc. RWS mag niet beslissen over wat er bijvoorbeeld op de vloer komt te liggen, wanneer dit voor het functioneren van de medewerkers van DVS niet noodzakelijk is.

Consortium zal deze “wat-vraag” zo goed mogelijk afstemmen, vooruit kijkend naar de exploitatiefase, waarin zij het gebouw moeten onderhouden. Dit biedt ook de meerwaarde van het DBFMO-contract, het consortium wordt gestimuleerd hier zo goed mogelijk over na te denken en te komen met innovatieve ideeën.

RWS mag dus alleen functioneel omschrijven (wanneer dit functioneel niet noodzakelijk is, niet de “hoe-vraag” stellen, maar het consortium hierin de vrijheid geven).

5. Adviezen voor tijdens de contractvorming

Deze adviezen zijn geschreven als extra opdracht met betrekking tot de DBFMO-contractvorming. Deze adviezen gaan namelijk over de contractvormingsfase en niet over de exploitatiefase, waarop dit adviesrapport verder gebaseerd is. Toch zijn deze adviezen geformuleerd, omdat dat wat je in de OS vraagt, grote gevolgen kan hebben voor het contractmanagement tijdens de exploitatiefase.

Adviezen

Vorbereiding- en contractfase toegepast voor DVS

Yvonne Slob
Bijlage afstudeeropdracht PPS contractmanagement
voor huisvesting
6 april 2010

Inhoudsopgave

1. Zoveel mogelijk facilitaire diensten integreren	45
2. Het interfacerisico	45
3. Beperking schrijven outputspecificatie	46
4. Extra prikkel consortium.....	46
5. Oppassen voor wijzigingen	47
6. Definiëren	47
7. Overname personeel.....	47

1. Zoveel mogelijk facilitaire diensten integreren

Tijdens de voorbereidingsfase moet er besloten worden welke facilitaire diensten er wel of niet uitbesteed zullen worden aan het consortium.

Bij het Ministerie van Financiën bijvoorbeeld hebben ze de volgende onderdelen niet uitbesteed:

- repro;
- post;
- dienstenvervoer;
- facility management;
- milieumanagement;
- advisering en inkoopmanagement;
- kamerbewaring;
- contractbeheer.

De redenen voor het niet uitbesteden van bovengenoemde onderdelen zijn dat het personeel van bijvoorbeeld het dienstenvervoer lastig is over te dragen aan het consortium, daarom deze keuze als behoud voor het personeel. De andere reden is dat sommige contracten nog lang niet afliepen en dit zou dan hoge afkoopkosten met zich mee hebben gebracht.

De heer Van Rutten en mevrouw Nagelkerke als adviseurs van de PPS kennispool geven aan dat het afkopen van langdurige contracten hoge kosten met zich mee kunnen brengen. "Het raakvlakrisico en de kosten die het met zich meebrengt om deze facilitaire diensten niet te integreren, zijn erg hoog". Een afweging hiervan is dan ook erg belangrijk. Veel facilitaire diensten hebben toch raakvlakken met elkaar (meer dan je wellicht in eerste instantie zult denken).

ICT (te denken aan de hardware en de beveiliging) is wel een onderdeel wat zeer complex in elkaar zit. Hierbij ga je waarschijnlijk efficiënter te werk als je dit per Ministerie blijft organiseren. Ook hierbij heb je snel te maken met raakvlakken, wie is waarvoor verantwoordelijk. Ditzelfde geldt voor de archivering, het informatiemanagement, ook dit heeft niet zoveel raakvlakken met het gebouw op zich, dus ook dit zou vrij gemakkelijk buiten een contract gehouden kunnen worden om dit efficiënter en vertrouwelijker te kunnen regelen binnen RWS zelf.

2. Het interfacerisico

De raakvlakken zijn de belangrijkste argumenten om zoveel mogelijk diensten uit te besteden en niet te snel alleen te denken aan de hoge afkoopkosten. Zoals nu ook met de losse contracten gemerkt wordt, is het lastig om iemand aan te spreken als er geen duidelijke afbakening is. Het wordt dan "een getouwtrek" wie er verantwoordelijk voor is. De ene leverancier loopt de andere in de weg, de oorzaken worden weerlegd etc. Ook bij het uitsluiten van bepaalde diensten zal dit grote gevolgen met zich meebrengen voor de beheerfase.

Ook daar waar de klachten terecht komen, zal de verantwoordelijkheid bij het consortium moeten liggen. Bij het Ministerie van Financiën hebben ze een eigen servicepunt, met eigen personeel. Het consortium Safire geeft aan, dat dit onnodig veel tijd kost en dat de kans op miscommunicatie groot is. De klacht komt binnen bij de opdrachtgever, moet dan weer doorgegeven worden aan de opdrachtnemer en dan pas kan er wat mee gedaan worden. Deze tussenstap komt te vervallen als de klacht direct bij de opdrachtnemer terecht komt. Je moet het consortium dan uiteraard wel de aantoonplicht geven, van het aantal klachten en wat daarmee gedaan is.

Met het KCC en het FCC binnen RWS zouden goede afspraken gemaakt moeten worden met het consortium. Worden mobiele telefoons bijvoorbeeld rijksbreed

ingekocht, dan zou je 2 balies krijgen (één van het consortium en één van RWS). Ook dit kan het efficiënt managen in de weg komen te staan.

3. Beperking schrijven outputspecificatie

Wanneer het functioneel niet noodzakelijk is om iets te beschrijven, dit dan ook niet doen, zo adviseert mevrouw Bokma betrokken bij DBFM 2^e Coentunnel, werkzaam voor Rijkswaterstaat. Ook hierbij geldt dat het DBFMO-contract meerwaarde heeft door het vrijlaten en zoveel mogelijk uitbesteden aan het consortium.

De Belastingdienst bijvoorbeeld heeft meegedacht in de sfeer, maar adviseurs van de RWS kennispool en betrokkenen bij DBFM-projecten (infrastructurele projecten) adviseren dit niet te doen als het functioneel niet noodzakelijk is. Je krijgt alleen maar sneller weerstand en moet nog gedurende een lange looptijd met elkaar "samenwerken".

Het consortium Safire begrijpt ook niet waarom de Belastingdienst zo te werk gaat. Zij krijgen dan een gevoel van wantrouwen en de meerwaarde in het contract is er dan al een stuk minder door. De partijen (RWS en consortium) moeten met elkaar samenwerken en elkaar niet meer zien als aannemer en opdrachtgever. Dit zal zijn tijd zeker nodig hebben, maar is wel een belangrijk item ook weer, voor het efficiënt managen.

Voor het schrijven van de outputspecificatie zou gebruik gemaakt kunnen worden van de opgestelde prestatie-indicatoren door Regievoering (leveranciersmanagement). Wel opgepast met de gedetailleerdheid van deze documenten.

4. Extra prikkel consortium

Het consortium wordt gekort op de inkomsten door middel van de zogenaamde kortingen. Aan de andere kant worden zij niet door een standaard opgenomen bonus beloond. Bij de 2^e Coentunnel heeft het consortium ook aangegeven beloond te willen worden (bijvoorbeeld wanneer het medewerkers tevredenheidsonderzoek boven een bepaald cijfer uit komt). Op deze manier geef je het consortium extra sturing en motivatie voor het leveren van goede diensten, ook met inachtneming van de lange samenwerkingstermijn. Aan de andere kant moet je bedenken of dat hoge cijfer (een 8 of een 9) gewenst is. Je vindt de kosten hiervan ook terug (doorberekend) in het contract.

"Een extra prikkel voor het consortium zou ook nog het volgende kunnen zijn", aldus mevrouw Nagelkerke, jurist bij de PPS Kennispool van Rijkswaterstaat:

Als er bijvoorbeeld een parkeerterrein aangelegd is, kan deze in het weekend voor commerciële doeleinden gebruikt worden. Op deze manier heeft het consortium dan extra inkomsten, zonder dat de opdrachtgever er extra voor hoeft te betalen of dat het andere nadelige gevolgen met zich meebrengt.

Het consortium Safire van het Ministerie van Financiën zou graag willen dat er een "boetepot" komt. Zij vinden de straf vrij zwaar om kosten te maken voor het oplossen van de klacht en dan ook nog eens de korting op hun inkomsten. Zij zouden het liever willen opsparen tot eind van het jaar. Dan zouden zij graag met elkaar willen beslissen of dit geld terecht is (trends in klachten) en of zij dit kunnen investeren in het gebouw. Een groot risico hierbij is, dat je structurele klachten hebt, die niet goed opgelost worden gedurende het jaar. Deze boetepot zou voor het consortium grote voordelen kunnen hebben, maar het maakt het voor de opdrachtgever lastiger om op te kunnen sturen.

Voor de Dienst Verkeer en Scheepvaart (een "standaard kantoorpand") moet opgepast worden met het toepassen van bonussen. Deze bonussen zal RWS terugvinden in de

prijs die het consortium voor het project vraagt. De klantwensen komen op deze manier meer terug in de dienstverlening. Het consortium krijgt bonussen bij bijvoorbeeld het cijfer 8 naar aanleiding van een klanttevredenheidsonderzoek. Vindt de klant het assortiment van de catering zeer belangrijk, dan zal dit terug te vinden zijn in het cijfer uit het onderzoek en zal het consortium hier eerder wat mee gaan doen.

Voor een “standaard kantoorpand” als de Dienst Verkeer en Scheepvaart zijn bonussen niet noodzakelijk. Het is hierbij vooral belangrijk de klantwensen terug te laten komen in de outputspecificatie, maar wel puur functioneel en dus niet te gedetailleerd. Binnen de Rijksgebouwendienst is er ook nog weinig ervaring met het uitgeven van deze bonussen. Veel organisaties besluiten toch tevreden te zijn met een 7 en het niet noodzakelijk achten een hoger cijfer hieruit te halen.

5. Oppassen voor wijzigingen

Het contract wordt opgesteld met bijbehorend betalingsmechanisme. Wordt er later iets gewijzigd in het contract, dan moet het betalingsmechanisme hier eventueel ook op aangepast worden (waar veel tijd in gaat zitten).

Probeer de gevolgen van het contract zo goed mogelijk in te schatten. Bij het Ministerie van Financiën hebben ze bijvoorbeeld besloten om toch geen flexplekken (open ruimten) toe te passen, waardoor dit later weer is hersteld. Dit heeft dan ook hoge kosten met zich meegebracht, alles moest weer aangepast worden (en evt. dus ook het complexe betalingsmechanisme).

Bij een wijziging in het contract zijn er drie opties:

- Het bedrag kan in één keer betaald worden (bij minder grote financiële gevolgen, met het risico op een minder goede dienstverlening, geen mogelijkheid tot kortingen);
- Er kan in termijnen betaald worden (zie bovenstaande mogelijkheid, hiervoor geldt hetzelfde);
- De beschikbaarheidsvergoeding kan worden aangepast (Het betalingsmechanisme moet dan dienovereenkomstig worden aangepast, alleen bij wijzigingen met een groot financieel nadeel. Deze wijziging zou ook weer gevolgen hebben voor de financieringsovereenkomst met de bank).

Mocht het dus nodig zijn om wijzigingen in het contract aan te brengen, dan moet er overwogen worden, welk van bovenstaande opties, de beste is. Per wijziging zal dit dan ook verschillen.

6. Definiëren

Eigenlijk zijn de definities het belangrijkste onderdeel van het contract. Wat versta je bijvoorbeeld onder een “goede werkplek”. De leverancier leest het contract heel letterlijk. Tijdens het huidige leveranciersmanagement is bijvoorbeeld wel eens gevraagd om het volume van het afval. Dit volume wordt weergegeven in containers, maar zijn deze vol of niet, je kunt er niets uit opmaken. De gedachtegang van “het volume” was in kilogram. Door dit soort onduidelijkheden kunnen er onenigheden ontstaan.

Aan de andere kant moet er ook opgepast worden met definiëren. Zo werd er tijdens een interview het voorbeeld gegeven van de beker. Een beker werd gedefinieerd met warmte kenmerken, inhoud etc. Op deze manier wordt alles erg gedetailleerd omschreven, terwijl iedereen weet wat je hieronder verstaat.

7. Overname personeel

Het Ministerie van Financiën heeft bepaalde facilitaire zaken niet in de scope gestopt in verband met het overbodig worden van het eigen personeel (de chauffeurs). Zij lopen

hierbij weer het interfacerisico.

Om dit risico te voorkomen kan RWS het volgende toepassen:

Personeel kan door het consortium overgenomen worden, waardoor er wel zoveel mogelijk facilitaire zaken in de scope gestopt kunnen worden en het interface risico zoveel mogelijk beperkt wordt. De competenties en de huidige kennis van het personeel kun je op deze manier behouden.

Het Ministerie van Financiën heeft de volgende personeelsleden wel door het consortium over laten nemen:

- 2 handymen;
- 2 van de technische dienst;
- 1 facilitair coördinator;
- 2 beveiligers;
- 1 receptionist.

Om het personeel over te laten nemen, zal er wel rekening gehouden moeten worden met de volgende factoren:

- Het pensioen van publiek naar privaat zal aangevuld moeten worden;
- Baan behoud;
- Deels overname huidige contract (niet opnieuw proeftijd e.d.).

Het volgende is bij het Ministerie van Financiën opgenomen in het contract:

3.5.1. Opdrachtnemer dan wel de betreffende Onderaannemer van Opdrachtnemer zal de werknemers, vermeld in bijlage 23 ("Informatie arbeidsvoorwaarden"), uiterlijk 6 maanden voor Oplevering een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd aanbieden.

3.5.2. De Opdrachtnemer respectievelijk de betreffende Onderaannemer van Opdrachtnemer biedt de werknemers als bedoeld in Artikel 3.5.1 in overeenstemming met de bepalingen van het Sociaal Statuut PPS Renovatie Financiën en het sociaal plan, indien aanwezig, gelijkwaardige arbeidsvoorwaarden en pensioenstatus als de betreffende werknemers voor de overgang genoten in het kader van hun ambtelijke aanstelling.

Het voordeel hiervan is dat het personeel zijn baan behoud, maar RWS toch zoveel mogelijk diensten kan integreren. Voor de Dienst Verkeer en Scheepvaart is dit niet heel erg van belang, maar wellicht wel voor de toekomstige DBFMO-projecten.

Eerder genoemde tips/ adviezen gegeven in verband met de afstudeeropdracht "het efficiënt managen van het DBFMO-contract". Om het contract zo efficiënt mogelijk te kunnen managen tijdens de beheerfase, zijn bovengenoemde punten van groot belang tijdens de contractvorming. Alle genomen besluiten tijdens de contractvorming, kunnen gevolgen hebben voor het contractmanagement/ het beheren van het contract.

6. Kleine wijzigingen doorvoeren

Onderstaande is een stappenplan tot het doorvoeren van de kleine wijziging²²:

Indien opdrachtgever een voorstel doet (toegestaan op elk moment):

Opdrachtgever moet een verzoek indienen bij de opdrachtnemer, waar in staat dat het een voorstel tot kleine wijziging betreft en daarbij een omschrijving van deze wijziging.

Opdrachtnemer moet vervolgens binnen 10 werkdagen hierop reageren met een voorstel voor het doorvoeren van de kleine wijziging.

Indien opdrachtnemer een voorstel doet (toegestaan op elk moment):

Opdrachtnemer moet een voorstel doen, waarin staat dat het gaat om een kleine wijziging, een omschrijving hiervan en de gevolgen door deze wijziging met betrekking tot vereiste maatregelen en werkzaamheden.

Opdrachtgever moet zo snel mogelijk na ontvangst aan de opdrachtnemer meedelen dat hij instemt met het voorstel, niet instemt of dat deze wijziging geen kleine wijziging betreft.

Na instemming maakt deze wijziging deel uit van de overeenkomst. Als de opdrachtgever niet instemt met een voorstel tot kleine wijziging, kan deze nog ingediend worden als overige wijzigingen (zie bijlage 5).

Financieel nadeel

Het financieel nadeel wordt bij een kleine wijziging vastgesteld volgens de prijzen en opgeslagen, die vooraf al zijn opgesteld (bijlage van het contract).

²² Model DBFMO-overeenkomst RGD, 27 januari 2009, bijlage 5

7. Overige wijzigingen doorvoeren

Indien opdrachtgever een voorstel doet (toegestaan op elk moment)²³:

De opdrachtgever mag een voorstel indienen voor een andere wijziging, dan een kleine wijziging, maar dit mag niet tot gevolg hebben dat de werkzaamheden geen direct verband meer hebben met het oorspronkelijke doel van de overeenkomst of in strijd zijn met de regelgeving.

Indien opdrachtnemer aantoonbaar dat het risicoprofiel van de werkzaamheden, de opdrachtnemers of de financiers nadelig wordt beïnvloed, dan moet opdrachtgever het meerdere van deze risico's dragen of compenseren.

Binnen 20 werkdagen na indienen van het voorstel, moet de opdrachtnemer laten weten of het risicoprofiel veranderd (voorlopige informatie verstrekken), in hoeverre de wijziging resulteert in kritieke vertraging, een inschatting of dit een grote of kleine wijziging betreft en de financiële gevolgen van deze wijziging (datgene wat opdrachtgever moet vergoeden).

Opdrachtgever mag hierna aan opdrachtnemer ook een verzoek doen tot voorstel van wijziging door opdrachtnemer. Opdrachtgever moet hier vervolgens weer binnen 20 werkdagen op reageren en mag dit alleen weigeren als opdrachtgever één van de volgende vier redenen heeft: als zij een manier weten te beschrijven die voordeliger uit komt, of wanneer een ander manier waardoor ze minder vertraging oplopen of wanneer zij vinden dat dit niet in overeenstemming is met de definitie van financieel nadeel marktconforme kosten en de laatste reden, als de manier van behandelen als grote of kleine wijziging volgens opdrachtgever niet juist is. In dit laatste geval moeten zij hier samen over uit zien te komen en als laatste redmiddel (na 40 werkdagen) kan de afgesproken geschillenregeling in werking treden.

Indien opdrachtnemer een voorstel doet (toegestaan op elk moment):

Hierbij geldt ook dat de wijziging niet in strijd mag zijn met de regelgeving en de werkzaamheden mogen ook niet buiten het algemeen bereik van deze overeenkomst vallen.

In het voorstel van de opdrachtnemer moet in ieder geval staan wat de wijziging inhoudt, een beschrijving van de manier van het tot stand brengen en inzicht geven in hoeverre het resulteert in een kritieke vertraging.

De wijziging komt tot stand wanneer opdrachtgever en opdrachtnemer instemmen en zij de vergoeding hiervoor hebben vastgesteld.

Financieel nadeel

Voorstel tot wijziging opdrachtgever: financieel nadeel voor opdrachtgever.

Voorstel tot wijziging opdrachtnemer: financieel nadeel voor opdrachtnemer.

²³ Model DBFMO-overeenkomst RGD, 27 januari 2009, bijlage 5

8. Voortijdige beëindigingsgronden

De opdrachtgever mag de DBFMO-overeenkomst alleen beëindigen wanneer er sprake is van een “Grond voor onmiddellijke beëindiging”:

- Tekortkoming opdrachtnemer (ook na hersteltijd), dit betreft niet de tekortkoming, waardoor kortingen toegepast zijn op de beschikbaarheidsvergoeding of wanneer deze vergoeding al 3 kwartalen minder bedraagt dan een vooraf afgesproken bedrag;
- Opdrachtgever mag de overeenkomst elk moment opzeggen, tenzij in de bijlagen van het contract of de wet anders is bepaald;
- Bij geval van overmacht, wanneer binnen 180 werkdagen geen overeenstemming is bereikt met de opdrachtnemer, betreffende de voortzetting van het contract.

Ook opdrachtnemer mag de DBFMO-overeenkomst beëindigen, indien:

- Opdrachtgever tekortschiet, ook na hersteltijd;
- Bij Kritieke Vertraging, die langer duurt dan 2 jaar;
- Bij geval van overmacht (zie ook bij opdrachtgever).

De directe overeenkomst heeft voorrang op datgene wat hier boven beschreven is. Deze overeenkomst heeft als doel om het contract voort te zetten gedurende de looptijd, die afgesproken is.

9. Competentieprofiel Regievoering

Hieronder worden de competenties beschreven, horende bij het door RWS opgestelde competentieprofiel²⁴ van een Regievoerder (adviseur).

1. Klantgerichtheid

Prestatie-indicatoren:

- a) Klant/ opdrachtgeverstevredenheid.
- b) Positief audit-resultaat.
- c) Mate waarin producten zijn geïmplementeerd en/of opgeleverd.
- d) Geaccordeerd voorstel/opdracht.

2. Conceptuele flexibiliteit (informatie analyse en overtuigingskracht)

Prestatie-indicatoren:

- a) Verhouding interne versus externe expertise.

3. Motiveren

Prestatie-indicatoren:

- a) Doelmatige inzet medewerkers: geen of gemotiveerde afwijking tussen geplande en werkelijke inzet.
- b) Medewerkertevredenheid.
- c) Minimaal ziekteverzuim (afgesproken percentage).
- d) Mate waarin medewerkers voldoen aan functiegebonden profiel.

4. Kostenbewust handelen

Prestatie-indicatoren:

- a) Positieve rapportage en interne controle.
- b) Minimaal aantal afwijkingen t.o.v. afgesproken proces.
- c) Minimaal aantal klachten t.o.v. afgesproken proces.
- d) Markt ingeschakeld conform "markt tenzij..."
- e) De prijs met de juiste prijs/kwaliteit verhouding geselecteerd.
- f) Contracten conform inkoopstrategie RWS.
- g) Minimaal aantal klachten/ geconstateerde fouten.

5. Innovatief handelen

Prestatie-indicatoren:

- a) Periodieke evaluatie werkprocessen d.m.v. plan-do-check-act.
- b) Positieve rapportage collegiale toetsing.
- c) Aantal keren gevraagd voor advies.
- d) Aantal nieuwe concepten/werkwijzen.
- e) Aantal presentaties/publicaties.

²⁴ http://portal.rijksweb.nl/irj/portal/anonymous/venw_functiegebouw , competentieprofiel adviseur, horend bij Regievoering

10. Competentieprofiel contractmanager DBFMO-contract

Hieronder worden de verschillende competenties beschreven die van belang zijn bij het managen van het DBFMO-contract voor de Dienst Verkeer en Scheepvaart te Delft (contractmanager exploitatiefase).

Resultaatgebieden:

1. Samenwerken

Prestatie-indicatoren:

- a) Er vindt regelmatig overleg plaats tussen RWS en het consortium.
- b) Er wordt gewerkt aan het in stand houden van een zo goed mogelijke relatie tussen RWS en het consortium.
- c) Contractmanager RWS ziet de contractmanager van het consortium als samenwerkende partij en niet meer als aannemer, een horizontale relatie.
- d) Contractmanager RWS onderneemt concrete acties om eventuele ontstane spanningen weg te nemen.
- e) Op de hoogte van de achtergrondinformatie van het tot stand komen van het contract, dit ter voorkoming van onnodige wijzigingen.

2. Resultaatgericht te werk gaan

Prestatie-indicatoren:

- a) Sturing op een goede dienstverlening, met als (laatste) middel het toepassen van de kortingen.
- b) Draagt de verantwoordelijkheid voor de managementrapportages.
- c) Sturen op de outputspecificatie als onderdeel van het DBFMO-contract.
- d) Kennis van systeemgerichte contractbeheersing.

3. Juridische affiniteit op het gebied van contracten

Prestatie-indicatoren:

- a) De contractmanager kent de bepalingen opgenomen in het betreffende DBFMO-contract.
- b) De contractmanager houdt contact met de PPS juristen van RWS m.b.t. juridische vraagstukken.

4. Kennis van de huisvestingsmarkt

Prestatie-indicatoren:

- a) Minimaal afgeronde HBO-opleiding met aanvullende studies/ cursussen op het gebied van huisvesting/ Real Estate.
- b) Ervaring op het gebied van (PPS) contractmanagement.

5. Kennis van de waardedrijvers van een DBFMO-contract

Prestatie-indicatoren:

- a) Vertrouwen hebben in het consortium en ze vrij laten in hun werkzaamheden. Sturen op het "wat" en niet op het "hoe".

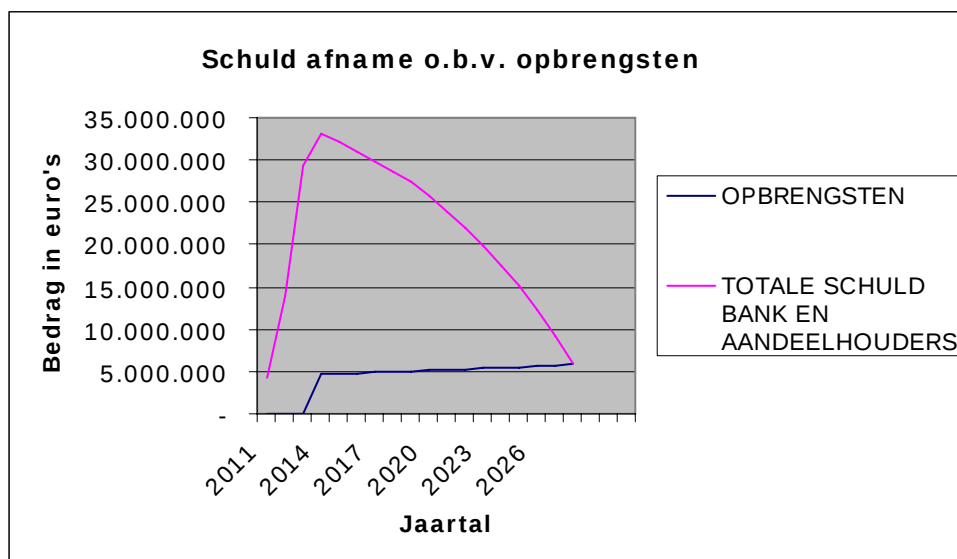
11. Taken contractmanager tijdens de exploitatiefase

Onderstaand profiel is opgesteld met behulp van het taken profiel van het Ministerie van Financiën. Deze taken zijn toegepast voor DVS. De volgende taken hebben de contractmanagers tijdens de exploitatiefase van het DBFMO-contract voor DVS:

- Het analyseren van de klachten vanuit DVS (afhankelijk van de mate van uitbesteding aan het consortium);
- Het analyseren van veranderde wensen;
- Het analyseren van storingen (structurele storingen);
- Toepassen van kortingen;
- Het laten uitvoeren van steekproeven en deze controleren;
- Het toepassen van de benchmarkmethode;
- Het laten uitvoeren van auditonderzoeken;
- Het opstellen van managementrapportages op basis van de gegevens uit de rapportages opgesteld door het consortium (controleren van deze rapportages);
- Tussentijdse evaluatiegesprekken met het management betreffende de hierboven genoemde (tussentijdse)rapportages;
- Tussentijdse gesprekken met het consortium, betreffende de voortgang en eventuele toepasbare kortingen;
- Financiën informeren betreffende het toepassen van kortingen;
- Het beheren van het DBFMO-contract voor DVS;
- Het coördineren van aanpassingen in de contractvoorwaarden (in overleg met de Inkoop afdeling);
- Onderhandelen over wijzigingsvoorstellen voor het contract;
- Het zorgdragen voor onafhankelijke personen bij geschillen.

12. Beschikbaarheidsvergoeding

De Staat betaalt per kwartaal een beschikbaarheidsvergoeding aan het consortium, waar het consortium vervolgens de financiering mee aflost. Om het consortium te blijven prikkelen, komt de baten-lijn (uitgaande van het consortium) pas aan het einde van de looptijd van het contract, boven de lasten-lijn uit, zie grafiek op de volgende pagina. In de kosten zijn het rendement van de aandeelhouders, de opslagen van de dienstverleners en de rente- en aflossingskosten van de bank al meegenomen. Het voordeel voor de opdrachtgever hierbij, is dat het consortium tot het einde van de looptijd geprikkeld blijft om inkomsten te verkrijgen. Deze inkomsten- en schulden lijn raken elkaar pas in het laatste jaar van het contract.



Figuur 10 Schuld en opbrengsten consortium

13. Mogelijke andere prikkels voor het consortium

Parkeerterrein of parkeergarage in het weekend gebruiken voor commerciële doeleinden

De opdrachtnemer kan gedurende de looptijd van het contract extra inkomsten verkrijgen door het openstellen van het parkeerterrein of de parkeergarage voor commerciële doeleinden. Het eigendom moet dan wel bij de Rijksgebouwendienst blijven, omdat een parkeerterrein voor het consortium niet gemakkelijk financierbaar is. Het is een onzekere inkomst, waardoor de bank niet snel een financiering zou geven, aldus de heer Peters van Strukton.

Opdrachtgever (de Staat) heeft geen extra kosten, maar het consortium hiermee wel extra inkomsten. Om er beide voordeel uit te halen bij DVS, moet de opdrachtgever afspreken dat zij meedelen in de winst (boven een bepaald bedrag).

Eigendomsoverdracht einde looptijd DBFMO-contract

DVS wordt voor een looptijd van 15 jaar aanbesteedt. Dit is de minimale looptijd voor een DBFMO-contract. Meestal wordt het contract voor 25 jaar of langer afgesloten, zoals ook bij het Ministerie van Financiën.

Er kan ook gekozen worden voor de overdracht van het eigendom van het vastgoed na de looptijd van het contract. De Rijksgebouwendienst is gedurende de looptijd eigenaar en na deze 15 jaar zou het consortium dan eigenaar kunnen worden. Het voordeel voor RWS kan zijn dat zij een duurder gebouw krijgen, de kosten hiervan kunnen dan door het consortium geëxploiteerd worden over een langere looptijd.

Hierbij is het ook weer de vraag of het consortium de financiering rond kan krijgen, met inachtneming van de onzekerheid of het ze lukt na die 15 jaar een nieuwe partij te vinden die gebruik wil maken van het gebouw. In perioden van weinig leegstand, zou dit een goede mogelijkheid zijn. Anno 2010, met een enorme leegstand van bedrijfspanden, is dit waarschijnlijk een te grote onzekerheid. De bank geeft hier dan geen financiering voor, waardoor het consortium niet de mogelijkheid krijgt het gebouw over te nemen van de Rijksgebouwendienst.

Eerder genoemde extra inkomsten zijn een extra stimulans voor het consortium en voor de opdrachtgever, ook gelet op de looptijd van DVS, de manier om een duurder en duurzamer gebouw te krijgen, omdat het consortium deze kosten dan toch over een langer looptijd kan spreiden (terugverdiendtijd wordt langer). Consortia hebben al aangegeven het een korte looptijd te vinden (15 jaar), in vergelijking met de hoge tenderkosten die zij moeten maken bij de inschrijving. Dit soort extra inkomsten kunnen dan een stimulans zijn om toch meerdere partijen in te laten schrijven. Het zou dus een goede mogelijkheid kunnen zijn, afhankelijk van de totale leegstand in andere kantoorgebouwen in de directe omgeving van DVS.

14. Symposium "PPS in vastgoed"

Programma mini-symposium "PPS in Vastgoed"

Bij de receptie van Westraven kunt u zich melden voor Yvonne Slob, zij zullen u dan vertellen waar u naar toe kunt gaan (achterste vleugel bedrijfsrestaurant).

13.00-13.15 Ontvangst Bedrijfsrestaurant (achterste vleugel), Griffioenlaan 2, Utrecht

13.15-13.30 Welkomstwoord Miranda Maarssen, Rijkswaterstaat

Team A (bedrijfsrestaurant) Miranda Maarssen

13.30-14.15 Eerste workshop
(Huisvestingsprojecten; een facilitaire uitdaging, Harold Hinfelaar, Facilicom)

14.15-15.00 Tweede workshop
(Meerwaarde onder de streep, Jan Mutsaers, Rijksgebouwendienst)

15.00-15.30 Pauze in het bedrijfsrestaurant

15.30-16.15 Derde workshop
(Transactiekosten, Kees van Oosteren, Strukton)

16.15-17.00 Vierde workshop
(Wijzigingen in het contract, Peter Ong, Montaigne Lyceum)

17.00-18.00 Ter afsluiting een borrel in het bedrijfsrestaurant

Team B (vergaderruimte D1.44) Yvonne Slob

13.30-14.15 Eerste workshop
(Prikkels consortium, Obbe Wassenaar, PPS Kennispool)

14.15-15.00 Tweede workshop
(Andere manier van samenwerken, Sietske Bergsma, Ministerie van Financiën)

15.00-15.30 Pauze in het bedrijfsrestaurant

15.30-16.15 Derde workshop
(Functioneel specificeren, Leonard Pronk, DHV)

16.15-17.00 Vierde workshop
(DBFMORE in gebiedontwikkeling, Wieger Apperloo, AT Osborne)

17.00-18.00 Ter afsluiting een borrel in het bedrijfsrestaurant

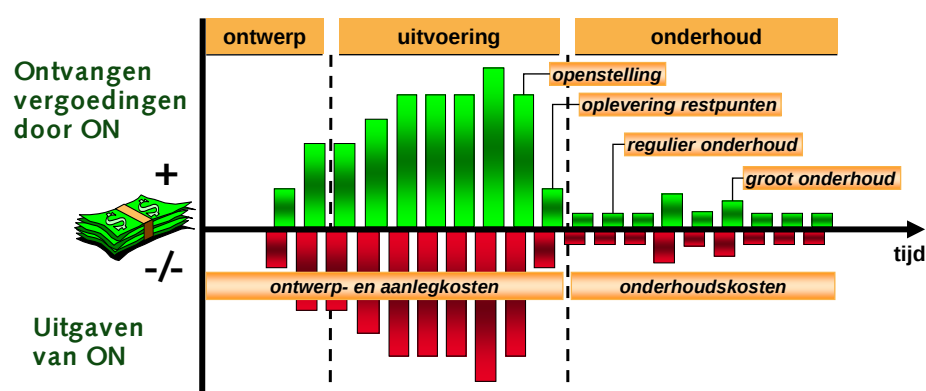
Prikkels consortium, eerste workshop team B

Spreekers: Obbe Wassenaar, adviseur PPS Kennispool,
Yvonne Slob, stagiaire PPS contractmanagement

Onderstaand het betalingsmechanisme van de raamcontracten. Inkomsten en uitgaven zijn hier aan elkaar gelijk. Daar waar kosten gemaakt worden, wordt door de opdrachtgever betaald. Het ontwerp, de bouw, de openstelling, de oplevering en daarna het regulier- en groot onderhoud. Er zijn ontwerp- en aanlegkosten en onderhoudskosten. Hierbij is geen financiering nodig.



Betalingsmechanisme traditioneel

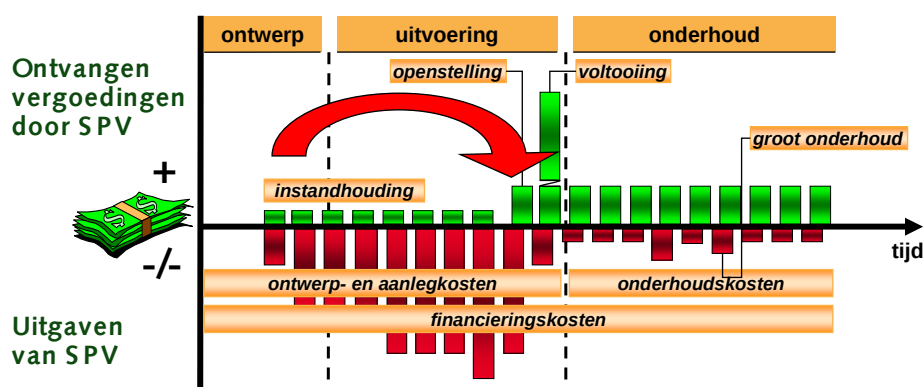


Figuur 11 Betalingsmechanisme traditioneel

Op de volgende pagina is het betalingsmechanisme te zien, zoals deze bij het DBFM-contract werkt. Hierbij valt direct op dat de ontvangsten en uitgaven niet meer aan elkaar gelijk zijn zoals bij de traditionele manier. Bij grote DBFM-projecten wordt er wel een vergoeding betaald, omdat het anders niet mogelijk is de financiering rond te kunnen krijgen. Pas op het moment dat in de uitvoeringsfase het project (de weg of het gebouw) opengesteld wordt vindt er een structurele betaling plaats van de beschikbaarheidsvergoeding. Consortium ontvangt gedurende de onderhoudsfase een vaste vergoeding, mits zij voldoen aan de beschikbaarheidseisen opgesteld in de outputspecificatie. Wanneer zij hier niet (geheel) aan voldaan hebben is opdrachtgever contractueel bevoegd hier kortingen op toe te passen. Doordat consortium dit gehele bedrag financiert en de bank hier 90% van inlegt, heeft de bank dus een grote rol ook in het monitoringsproces. Minder inkomsten voor het consortium, betekent ook minder inkomsten naar de bank toe. De bank zal eerder ingrijpen, ter voorkoming van het toepassen van de kortingen door opdrachtgever. Groot onderhoud vindt uiteraard nog steeds plaats, maar dit levert geen piek meer op in de uitgaven voor Rijkswaterstaat, continue bedrag.



Betalingsmechanisme DBFM



6 Rijkswaterstaat

Figuur 12 Betalingsmechanisme DBFM

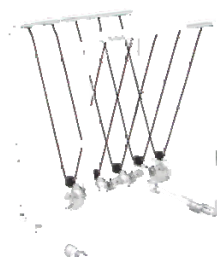
Naar aanleiding van bovenstaand mechanisme is de vraag gesteld of er al standaard bonussen geïntegreerd zijn in het contract, de volgende juiste uitkomsten kwam hierbij naar voren:

- Bonus-males regeling bij boetepunten (op kwaliteit). Wanneer consortium altijd goed heeft gehandeld, een soepelere regeling en niet direct toepassing van een korting.
- De speelruimte die het consortium heeft, om efficiënt te werk te gaan. Zij maken hierdoor minder kosten en blijven geprikkeld om met efficiënte ideeën te komen.
- Een andere mogelijkheid kan een bonus zijn boven op de beschikbaarheidsvergoeding. Zoals mw. Bergsma van Buro Bergsma betrokken bij de renovatie van het Ministerie van Financiën ook aangaf, is er bij Financiën een bonus geïntegreerd in het contract, wanneer het klanttevredenheidsonderzoek boven een 6,5 uit komt. Het risico hierbij is de beleving van de klant, het gaat niet alleen om kwaliteit.

Succesfactoren van het DBFM(O)-contract:



Figuur 13 Duidelijke benoeming van de doelstelling, scope en succesfactoren.



Figuur 14 Continuïteit intern, voorkom verloop.



Figuur 15 Houdt oog voor de relatie, je zit een lange tijd aan elkaar vast.



Figuur 16 Aanbesteding en contractbeheersing gaan niet over techniek, maar over risico's, wees daarop voorbereid.



Figuur 17 Zorg ervoor dat de contractmanagers het contract goed kennen.



Figuur 18 Houdt afstand door middel van SCB.



Figuur 19 De omgeving (stakeholders, projectorganisatie, toekomstige beheerorganisatie) is belangrijk. Neem ze tijdig bij de hand.



Figuur 20 De concurrentiegerichtte dialoog is een intensief proces. Zorg voor voldoende functiescheiding.

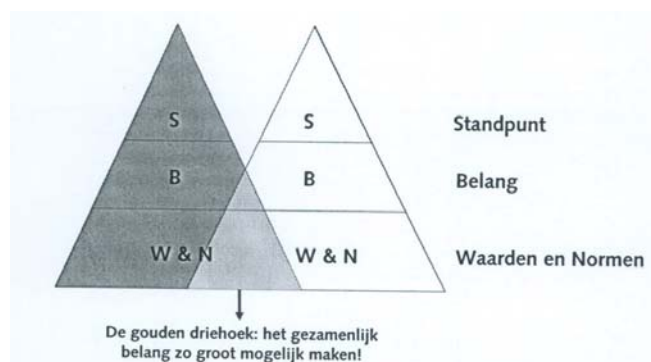
Andere manier van samenwerken, tweede workshop team B

Spreker: Sietske Bergsma, Buro Bergsma

De belangrijkste aspecten voor de samenwerking bij een DBFMO-contract zijn het volgende:

- De projectdoelen moeten duidelijk zijn, helder en doorleefd;
- Je moet oog hebben voor de individuele, organisatorische en collectieve belangen;
- Vertrouwen en transparantie;
- Enthousiasme;
- Dynamiek;
- Continuïteit.

Het is belangrijk het gezamenlijk belang (van opdrachtgever en opdrachtnemer) zo groot mogelijk te maken, zie hieronder de gouden driehoek.



Figuur 21 De gouden driehoek

De volgende ervaring is opgedaan bij het Ministerie van Financiën en de RGD:

- Hobbelen in het begin (rol- en taakverdeling, verantwoordelijkheden, proces en inhoud);
- Gezamenlijke projectorganisatie, de gezamenlijke huisvesting en de gezamenlijke projectleiding;
- Vooruitdenken, strategie bepalen, oefenen en terugblikken;
- Het vieren van successen;
- Kritisch zijn op eigen producten;
- Openstaan voor nieuwe ideeën en methoden.

De tabel op de volgende pagina is een belangenmatrix met rollen uitgedrukt in tijd, geld en kwaliteit. De plussen geven de mate van het belang daarin aan. Ook hierbij belangrijk om de gouden driehoek te hanteren en elkaars belangen te delen.

Belangenmatrix realisatiefase DBFMO		Tijd	Geld	Kwaliteit
Consortium	Uitvoerder	+++	+++	+
	Architect	+	+	+++
	Onderaannemers	+++	+++	+
	Bank (TA)	+++	+++	+
Staat	Rgd	+		+++
	Klantorganisatie	++	+++	+++

Tabel 6 Belangenmatrix

Tijdens deze presentatie is er een film gedraaid die het consortium Safire opgesteld heeft. Daaruit is op te maken, hoe tevreden en blij iedereen is met de renovatie van het Ministerie van Financiën. Er is bijvoorbeeld een wintertuin ingericht. Ook is er buiten een plein waar iedereen (ook van buitenaf) mag komen. Deze plekken worden dan ook door de geïnterviewden als favoriete plek bij het Ministerie beschouwd.

Functioneel specificeren, derde workshop team C

Sprekers: Lowie Looijen, DHV
Anneke Mezger, DHV

Het waarom van het functioneel omschrijven:

- Heldere basis om het geïntegreerde contract te managen;
- Doelstellingen zijn belangrijker dan oplossingen, dit stimuleert: innovatieve oplossingen, kostenefficiëntie en waardeverhoging (speelruimte van het consortium).
- Balans tussen vrijheid opdrachtnemer en risico's opdrachtgever.

Een goede outputspecificatie staat centraal bij deze contracten “je krijgt wat je vraagt”.

Discussiestelling 1:

“Is functioneel specificeren een geschikt middel voor een goede vraagspecificatie”?

De belangrijkste uitkomsten tijdens deze discussie:

- Dat wat echt nodig is, om gedetailleerd te omschrijven ook gewoon doen. Het risico hierbij is wel dat het op een bestek gaat lijken. Omschrijf alleen meer dan het functioneel omschrijven als dit echt nodig is.
- Wanneer je bijvoorbeeld een handdoek vraagt, ga dan niet zeggen “iets om af te drogen”, maar beschrijf deze handdoek gewoon. Draai in deze uitvraag niet te ver door.
- Omschrijf niet de ruimte, maar de functie die de ruimte moet hebben.

Discussiestelling 2:

“Hoe zorg je dat het schilderijtje kan worden opgehangen”?

De belangrijkste uitkomsten tijdens deze discussie:

- Eigen gedachten moeten hierin losgelaten worden. Geef het consortium de vrijheid hierin, maar beoordeel er op tijdens de aanbesteding. Geef ze de prikkel om met innovatieve ideeën te komen;
- Er kan bijvoorbeeld een bepaalde sfeer gevraagd worden, die getoetst wordt bij de opdrachtgever.

Discussiestelling 3:

“Welke deskundigheid is nodig bij de opdrachtgever”?

De belangrijkste uitkomsten tijdens deze discussie:

- Bekendheid met de inhoud van het contract is erg belangrijk;
- Opdrachtgever moet zich beperken tot de regiefunctie met betrekking tot het beheer tijdens de exploitatiefase.

DBFMORE, vierde workshop team B

**Spreekers: Hilco Witteveen, AT Osborne
Wieger Apperloo, AT Osborne
Jeroen de Jongh, AT Osborne**

Deze workshop ging over duurzaamheid. De twee extra letters RE staan voor Recycling en Emotion. Door de groep in tweeën te splitsen moesten er ideeën bedacht worden met betrekking tot duurzaamheid en de volgende partijen die daarin met elkaar te maken zouden hebben bij DVS:

TU Delft
Bank
Gemeente
Projectontwikkelaar
Energiebedrijf
Medewerkers
Gebouwbeheerde

Bij DVS zou bijvoorbeeld de TU Delft betrokken kunnen worden bij het ontstaan van duurzame ideeën, een samenwerking hierin. Je kunt bijvoorbeeld eigen energie opwekken, waardoor er extra inkomsten ontstaan etc. Je kunt op deze manier meerdere gebruikers krijgen en ook meerdere betalers waardoor iets duurzaam beter mogelijk wordt.

Een voorbeeld hiervan: Bij een looptijd van 25 jaar, kan het zijn dat er na 15 jaar een geheel nieuw duurzaam product op de markt komt wat goed binnen het DBFMO-contract zou passen. De terugverdientijd (de overige 10 jaar) kan dan te kort zijn. Eventueel zou je als opdrachtgever en opdrachtnemer hier de kosten in kunnen delen, aldus mw. Bergsma.

Je ziet dat je met elkaar tot een hoop ideeën komt. Bij een DBFMO-contract is het ook belangrijk met elkaar na te denken en tot innovatieve ideeën te komen. Een voorbeeld voor DVS hierbij zou een samenwerking met de TU Delft kunnen zijn. Door deze samenwerking kun je tot nieuwe rollen komen (in relatie tot de omgeving), als belanghebbende zijnde.

15. Financiën kwalitatief duur gebouw, goedkoper onderhoud

16. Financien kwalitatief minder goed gebouw, duurder
onderhoud

17. Interviewverslagen

A1 Ministerie van Financiën

Jeffrey Kwisthout, senior contractmanager PPS.

Maandag 22 februari 2010, 15.00-16.00 uur.

- 1. Waar zijn jullie tijdens de verschillende fasen van de contractvorming tegenaan gelopen wat jullie de volgende keer anders zouden doen? In een evaluatierapport las ik bijvoorbeeld dat de gemeenschappelijke sessie geen meerwaarde had.**

Voor deze vraag contact opnemen met dhr. J. Nouwt werkzaam bij de RIVM. Verdere contactgegevens worden nog gemaïld door dhr. J. Kwisthout van het Ministerie van Financiën.

- 2. Hoe hebben jullie van te voren de gevolgen van het werken met het DBFMO-contract in kaart gebracht? Ervaringen van andere organisaties?**

Voor rijkshuisvesting was het Ministerie van Financiën de eerste die het DBFMO-contract aan ging. Er was dus weinig vergelijkingsmateriaal, hooguit wat van commerciële organisaties, maar daar gaat het toch wat anders (geen Rijksgebouwendienst etc.). Verder is er door de projectgroep logisch nagedacht over deze manier van werken, door er met elkaar van gedachten over te wisselen.

Wel zijn we naar Engeland geweest om te kijken hoe ze daar met deze manier van contractvorming omgaan, daar zijn ze namelijk wat verder dan Nederland is.

- 3. Wie is er na afloop van het DBFMO-contract eigenaar, is dit de Rijksgebouwendienst of een andere partij? En waarom is er voor deze partij gekozen?**

Rijksgebouwendienst is de eigenaar. Dit is ook wettelijk bepaald dat Rijkshuisvesting in handen is van de Rijksgebouwendienst. Ook moeten we niet willen om het pand aan een commerciële partij over te dragen. De vraag is ook of de commerciële partij dit wel zou willen, zeker in deze periode. Het risico dat ze na die 25 jaar met een leeg pand (zonder huurcontract) zitten is dan waarschijnlijk te groot.

- 4. Bij wie hebben jullie het contractmanagement in de organisatie belegd? En waarom bij dit deel binnen de organisatie? Is dit dezelfde plek als waar voorheen de verschillende contracten afzonderlijk werden beheerd?**

Het contractmanagement ligt bij het Ministerie van Financiën zelf en niet bij de Rijksgebouwendienst. Contractmanagement bestond voorheen eigenlijk niet binnen dit Ministerie. Er zijn voor dit DBFMO-contract 3 contractmanagers (waaronder Jeffrey Kwisthout, hij is extern aangetrokken en werkt er nog niet zo lang. Één van de andere contractmanagers is iemand die al jaren binnen het Ministerie werkt en de organisatie dus heel goed kent).

De basisdienstverlening wordt nog steeds zelf gedaan, niet geïntegreerd in het DBFMO-contract. Hierbij valt te denken aan de repro, de chauffeurs etc. Het Ministerie wilde voor deze medewerkers werk blijven houden, omdat het lastig is deze mensen door een andere organisatie (evt. het consortium Safire) te laten overnemen. Voor deze dienstverlening zijn er interdepartementale overeenkomsten opgesteld.

Een andere reden waarom deze dienstverlening niet in het DBFMO-contract zit, is de complexiteit van het contract. Het was lastig om deze te laten vervallen.

5. Wat zijn de sturingsmechanismen voor deze manier van contractvorming? Wordt er gebruik gemaakt van opgestelde kwaliteit prestatie indicatoren KPI's?

Er vindt monitoring plaats, zoals ook in het contract te lezen is. Op deze manier wordt het werk van Safire getoetst.

In de outputspecificatie is de "klachtenprocedure" opgenomen. Dit houdt in dat als er een melding komt van een klacht door het personeel deze klacht doorgegeven wordt aan het consortium. Het consortium heeft (afhankelijk van wat de klacht inhoud) hiervoor een hersteltijd. Deze hersteltijd is ook te vinden in de outputspecificatie. Indien de klacht niet verholpen wordt binnen deze hersteltijd, is hiervoor een boeteclausule opgenomen.

Deze hersteltijd kan ook nog afhankelijk zijn per ruimte. Als er een lampje kapot is in de toiletten of de kamer van de Minister, moet deze snel vervangen worden. Als er een lampje ergens anders kapot is, mag dit eventueel wat langer duren. Dit alles moet goed omschreven worden in de outputspecificatie. Hieruit is dan ook gelijk op te maken hoe complex en belangrijk de outputspecificatie behorende bij het DBFMO-contract is.

Maandelijks ontvangt het consortium een vergoeding voor het leveren van deze diensten aan het Ministerie van Financiën. Indien de boeteclausule van toepassing is geworden, wordt er een korting gerekend op dit maandelijkse bedrag. Deze korting is bijvoorbeeld €100,- waarvan er per etmaal €50,- bij komt.

Het Ministerie van Financiën ziet dit als prikkel voor het consortium. Het consortium moet op deze manier echt "zijn best" doen om goede diensten te leveren. Dit is ook gelijk de meerwaarde die zij ervaren in het contract. De prikkel van de leverancier om voor hem toch winst te behalen, maar naar verwachting en wensen diensten te leveren voor een organisatie, in dit geval het Ministerie van Financiën.

6. Welke competenties zijn er nodig voor het beheer van het contractmanagement? Bleek er personeel ongeschikt te zijn voor deze manier van beheren (van het geïntegreerde contract)?

De Facilitaire Dienst was lid van de projectgroep voor het DBFMO-contract. Zij zijn er dus vanaf het begin af aan al bij betrokken geweest. Één contractmanager bij het Ministerie van Financiën heeft al veel ervaring binnen de organisatie. Dhr. Kwisthout heeft deze ervaring binnen het Ministerie juist niet, hijzelf heeft Facility Management gestudeerd. Verder zijn er geen cursussen gevolgd met betrekking tot het beheren van het contract, deze zijn er ook nog niet echt vanwege de geringe ervaring met het werken met deze manier van contractvorming. Er is een competentieprofiel opgesteld voor het contractmanagement van het DBFMO-contract.

Ook zijn er experts (buiten de werkgroepen) ingesteld. Deze experts adviseren het consortium over de regels (zoals de duurzaamheidnorm die het Ministerie hanteert). Het Ministerie ervaart deze experts als zeer belangrijk onderdeel voor het beheer van het contract, de verdere uitvoering ervan.

7. Heeft het werken met een DBFMO-contract gevolgen gehad voor het personeel? Zou het met meerdere DBFMO-contracten grotere gevolgen hebben voor het personeel?

Van 70 medewerkers binnen deze facilitaire dienst, zijn ze naar 10 medewerkers gegaan. Dit is een traject geweest, waar zij heel voorzichtig mee om zijn gegaan. De meeste van deze medewerkers hebben of intern of extern hun plek weten te vinden. Deze 10 mensen blijven over, omdat zij een deel van de dienstverlening zelf zijn blijven doen (zoals de post).

8. Het DBFMO-contract levert een goede verhouding op tussen kwaliteit en prijs. Zijn jullie ook nog onverwachte financiële baten/lasten tegengekomen?

Nee, tot nu toe niet echt. De baten zijn vooraf al bekend, door de berekening die is gemaakt.

Wel zijn er al aanpassingen geweest binnen het gebouw/contract. We hadden afgesproken dat 70-80 procent open ruimten zouden worden en het overige percentage aan "werkcellen". Dit bleek toch te hoog gegrepen te zijn voor een organisatie als het Ministerie van Financiën. Voordat we weer in het pand zijn getrokken is dit aangepast naar maar 5% open ruimten. Je sluit dan eigenlijk een soort van "mini DBFMO-contract". Je gaat in onderhandeling met het consortium over het plaatsen van de wanden. Op deze manier pas je het contract niet aan, maar er komt dan een aanvulling op het bestaande contract (een soort extra contract).

Wat wij wel als "last" ervaren, ook als is dit financieel is het volgende: om het DBFMO-contract in te voeren binnen je organisatie vraagt dit eigenlijk een verandering van de huidige cultuur. Het Facilitair Bedrijf was gewend om zelf te bepalen welke kleur vloerbedekking er kwam, hoe de muren er uit kwamen te zien, noem maar op. Als je dit bij het consortium (de commerciële partij) gaat doen neem je de prikkel weg die ze juist nodig hebben bij het DBFMO-contract (de meerwaarde die dat geeft). Zoals "de baas" van het Ministerie het volgende zei: "ik ga straks met vakantie en kom terug als de renovatie klaar is". Hiermee bedoelde hij te zeggen dat er niets bepaald mag worden alleen het kwaliteitsniveau e.d. Als je toch teveel op de kleuren, materialen etc. ingaat dan neem je het hele idee van het DBFMO-contract weg.

9. Komen jullie ook nu na de renovatie (tijdens het beheer van het contract) nog juridische regels tegen waar goed op gelet moet worden? Welke juridische regels zijn er die grote gevolgen kunnen hebben als hier geen rekening mee wordt gehouden?

Het consortium denkt erg commercieel en vooral gericht op de korte termijn. Zij zien nog niet in dat je door bepaalde investeringen dit op de lange termijn prima kunt terugverdienen. Het consortium probeert toch uit het contract zoveel mogelijk geld te slepen.

Doordat je te maken hebt met een commerciële partij zijn de definities in de outputspecificatie ook zo van belang. Wat versta je onder "werkplek", "van goede kwaliteit" etc. Je moet dit eenmaal specificeren en er verder in het contract niet meer op terugkomen. De leverancier neemt het contract heel letterlijk.

Bij het Ministerie van Financiën vinden met betrekking tot het DBFMO-contract de volgende overleggen plaats:

- 1x per week het uitvoeringsoverleg; hierbij zijn de contractmanagers en de leverancier bij aanwezig.
- 1x per maand het managementoverleg; hierbij is "de baas" van het Ministerie van Financiën en "de baas" van Safire (het consortium) en evt. de Rijksgebouwendienst (bij complexe zaken) bij aanwezig.

Je moet er voor zorgen dat het DBFMO-contract flexibel in elkaar steekt. Zo heeft het management er ook voor gezorgd dat er seat cleaners op de toiletten werden geplaatst. Voorheen was dit ook het geval, maar dit waren zij in de outputspecificatie vergeten te vermelden. Zo kun je tegen dingen aanlopen waarbij je bij het opstellen van de outputspecificatie niet bij stil hebt gestaan. Door dan met het consortium in onderhandeling te gaan kan deze alsnog aangepast worden.

Deze aanpassingen zijn bij het Ministerie van Financiën altijd mogelijk, hiervoor hoeft bijvoorbeeld geen wettelijke grondslag te zijn. Als de organisatie besluit de duurzaamheidnorm aan te passen, dan kunnen deze eisen aangepast worden in overleg met het consortium, in dit geval Safire.

10. Het is een veranderde wetgeving dat boven de 25 miljoen euro, via een PPS constructie aanbesteed moet worden. Als jullie tot nu terug kijken, zien jullie dan inderdaad meer voordelen, dan nadelen die het DBFMO-contract heeft opgeleverd (ook kijkend naar het beheer, na de contractafsluiting)?

Ja, door die prikkel die je bij de leverancier neerlegt. Je moet de output vragen, maar niet teveel ingaan op het "hoe en wat". De outputspecificatie moet je puur zien als de leidraad voor het consortium. Je moet hierin niet te specifiek zijn, overigens wel in de definities. Geef het consortium de vrijheid en de prikkel "om hun best" te gaan doen.

Wat lastig in te schatten is wat je precies te wachten staat (er kan wat vergeten/gewijzigd worden). Belangrijk is dan de flexibiliteit van het contract.

11. Hoe beheersbaar vinden jullie deze samenwerkingsvorm met het consortium in vergelijking met de verschillende losse aanbestedingsprocedures voorheen?

Het is een complexe manier van contractvorming. Je hebt met meerdere marktpartijen te maken, maar uiteindelijk praat je met in ons geval Safire en niet met die marktpartijen afzonderlijk. Het gaat nog wel eens moeizaam om het juiste onderwerp op tafel te krijgen.

12. Wat ervaren jullie als voordeel van zowel het geïntegreerde Maintain (onderhoud) als Operate (het leveren van diensten) deel? Er worden namelijk veel DBFO- of DBFM-contracten afgesloten.

Ook hier weer de prikkel die je het consortium op deze manier biedt. Je moet niet bang zijn de grip te verliezen. Als je alleen de M of alleen de O zou doen, dan haal je het geïntegreerde er uit.

13. Het gebouw is na afloop in eigendom van de Rijksgebouwendienst. Zou de marktpartij dan niet makkelijker gaan denken over het kwaliteitsniveau tegen het einde van het contract (wordt aangegeven in de mappen van de Rgd en het VROM)?

Nee, hier zijn wij niet bang voor. Wij hebben een gewenst kwaliteitsniveau omschreven en daar moeten zij zich aan houden. In principe mag je na deze 25 jaar weinig tot geen veroudering van de renovatie zien. In verband met afschrijving van bijvoorbeeld klimaatsystemen is deze lange looptijd van 25 jaar ook noodzakelijk.

A2 R/VM

Jos Nouwt (voormalig projectdirecteur Ministier van Financiën)

Dinsdag 9 maart 2010, 13.30-15.00 uur.

- 1. Waar zijn jullie tijdens de verschillende fasen van de contractvorming tegenaan gelopen wat jullie de volgende keer anders zouden doen? In een evaluatierapport las ik bijvoorbeeld dat de gemeenschappelijke sessie geen meerwaarde had (met betrekking tot de renovatie van het Ministerie van Financiën).**

Wij hebben geen dialooffasen (concurrentiegericht dialog) doorlopen. We hadden de consultatiefase en de onderhandelingsvragen.

We hebben enorm veel vragen gehad via de mail, zo'n 800. Deze vragen gingen vooral over het financieel/juridische deel van het contract het technische deel.

- 2. Hoeveel dialooffasen hebben jullie toegepast en was dit een goede manier of zou u dit de volgende keer anders doen?**

Niet van toepassing, geen.

- 3. Wat zijn volgens u de grootste gevolgen van het werken met een DBFMO-contract op de volgende gebieden:**

- **juridisch;** wij waren de eerste die deze manier van contractvorming aangingen (voor het Rijk). Er was al wel een school die een DBFMO-contract had afgesloten. Het lastigst was de risicoverdeling, hiervoor zijn we in onderhandeling gegaan met het consortium. Je moet geen risico's bij het consortium neerleggen als zij hierdoor om kunnen vallen/failliet kunnen gaan.
- **personeel (andere gevolgen bij het afsluiten van meer DBFMO-contracten?);** er is wat personeel uitgegaan, maar deze hebben of elders binnen de organisatie of elders buiten de organisatie een baan kunnen vinden. Er is ook personeel overgestapt naar het consortium, voor hen is het gevolg dat zij van publiek naar private partijen zijn gegaan. De OR is hierover in overleg gegaan met het consortium.
- **organisatorisch;** het is erg wennen om op een goede manier met elkaar om te gaan. Het consortium en wij waren eigenlijk niet goed voorbereid op de exploitatiefase. De medewerkers die er in het begon (tijdens de contractvorming) bij betrokken waren, zijn er grotendeels niet meer, zowel bij het Ministerie van Financiën als bij het consortium. Zij weten dan niet waarom bepaalde beslissingen zijn genomen en sluiten deels nieuwe contracten af in plaats van een goede aanvulling op het bestaande. Het lastige is dat het betalingsmechanisme hier dan helemaal op aangepast moet worden of je moet het direct betalen, het risico wat je dan weer loopt is slechte diensten (je kunt dan geen kortingen meer verrekenen).
- **sturingsmechanismen;** de te verrekenen kortingen zijn wel noodzakelijk om het contract te kunnen handhaven, maar je moet hier als opdrachtgever niet teveel op sturen. Je hebt een contract voor lange tijd en moet proberen de relatie tot elkaar goed in stand te houden. Als het consortium het echt te gek maakt kun je deze boete toepassen. Ook belonen is belangrijk, bij het Ministerie van Financiën krijgt Safire een bonus wanneer de uitslag van het medewerkers tevredenheidonderzoek boven een bepaald resultaat uitkomt.

- **competenties contractmanager;** vooral het in stand houden van de goede relaties tussen opdrachtnemer en opdrachtgever is erg belangrijk. Hierdoor moet je ook oppassen met het te snel toepassen van die kortingen.
- **financieel;** wij hebben wijzigingen aangebracht in het meubilair, de ict, de beveiliging etc. Dit heeft extra kosten met zich meegebracht, zo'n 7 – 8 miljoen euro.

4. Het “prikkelen” van het consortium wordt vaak genoemd als de belangrijkste meerwaarde van dit contract. Ziet u dit ook zo en hoe kun je het consortium blijven “prikkelen”, waardoor zij optimale prestaties leveren (levert het betalingsmechanisme hier een goede bijdrage aan)?

Nee, het betalingsmechanisme levert hier geen goede bijdrage aan. De meerwaarde van het contract is het vooruitzien, gericht op de exploitatie, levensduurkosten benadering (lifecyclecosts) en niet op de investering. Als overheid zouden de investeringskosten via het traditionele model erg hoog zijn.

5. Hoe kun je het beste omgaan met het controleren van het consortium of zij zich aan de afspraken houden (met betrekking tot beschikbaarheid e.d.)? Wie moeten dit gaan controleren en op welke manier?

Er is een paragraaf monitoring, prestatiecriteria en betalingsmechanismen opgenomen in het contract. Dat zijn de belangrijkste controlemechanismen. Wat bij het Ministerie nog niet goed gaat is het in stand houden van de goede relatie tussen de opdrachtnemer en de opdrachtgever. Dit is wel iets erg belangrijks.

6. Ik heb van dhr. Kwisthout al begrepen dat er bij het Ministerie van Financiën de volgende mensen betrokken zijn bij één DBFMO-contract: 3 contractmanagers, 3 experts en een servicepunt met 6 medewerkers, allemaal fulltimers. Is dit een efficiënte manier van managen of zou dit ook anders kunnen (met meer / minder fulltimers)?

Ik denk dat 1 contractmanager al niet fulltime bezig is met het beheren van het DBFMO-contract. Je hebt natuurlijk wel een evt. plaatsvervanger nodig. De contractmanager is dan verantwoordelijk voor het controleren van de prestaties van het consortium en de evt. wijzigingen in het contract aanbrengen.

7. 1 Keer per week een uitvoeringsoverleg met contractmanagers en de leverancier, is dit voldoende? En 1 keer per maand een managementoverleg? Is dit een efficiënte manier van managen?

Ja, dit is voldoende. Tijdens de realisatiefase werd dit eigenlijk ook gehanteerd. Bij de contractmanagers gaat het dan over de dagelijkse gang van zaken en bij het management overleg worden er beslissingen genomen. Ook sluit het management wel eens aan bij het uitvoeringsoverleg als het gaat om dingen die grote financiële gevolgen met zich mee kunnen brengen.

8. Hoe kan de kwaliteit van de geleverde diensten (door het consortium) gemeten worden? Kan hiervoor gebruik gemaakt worden van een managementmodel voor kwaliteit bijvoorbeeld het INK of de prestatie indicatoren?

Door die prestatie-indicatoren. Vooral aan de hand van de opgestelde outputspecificatie.

9. Wat zijn de grootste risico's met betrekking tot dit DBFMO-contract in verband met de lange looptijd?

De onbekendheid ermee zowel bij de opdrachtnemer als bij de opdrachtgever. Ik sta er wel positief tegenover. Er is 5 miljoen euro gedeponereerd voor aan het einde van het contract, om aanpassingen te verrichten als het pand niet voldoet aan de kwaliteitseisen.

Ook is er de directe overeenkomst met de bank. Als het consortium failliet gaat, wordt er een ander consortium gekozen die de overeenkomst overneemt.

A3 Rijksgebouwendienst

Ramon Hovers

18 maart 12.45-13.45

PPC DVS (voor aanvang project)

Traditionele manier ("de standaard" is het Belastingkantoor in Utrecht).

Aan de hand hiervan wordt er een risico analyse opgesteld (inclusief post onvoorzien). De risico analyse betreft bijvoorbeeld de omgevingsfactor. Daarna wordt er een traditionele kostenraming opgesteld en een PPS kostenraming. Door dit met elkaar te vergelijken kom je met PPS vaak tot een voordeel uit van zo'n 10%.

PSC DVS (tijdens de aanbesteding)

Dit wordt gedaan aan de hand van de Risman methode, daarin worden de risico's per fase onderverdeeld (op het gebied van politieke risico's, maar bijvoorbeeld ook op financieel en organisatorisch gebied).

Het doel duidelijk maken van zowel het project als de risicoanalyse is erg belangrijk. Is het doel het behalen van de geplande tijd, dan zal de risicoanalyse andere uitkomsten hebben, dan dat het doel is zo min mogelijk kosten of zo hoog mogelijke kwaliteit.

De belangrijkste onderdelen hierbij zijn:

- het beheersen; (prince 2 en Twijnstra Gudde model)
- het waarderen; (bijvoorbeeld die 10 procent met onderbouwing)
- de allocatie; (bottom up en top down).

Hierbij moet je denken aan het volgende:

- De beste beheerser moet het risico op zich nemen (dit is het startpunt voor de risicoverdeling);
- Als iets niet beheersbaar is, draag dit dan ook niet overdragen (hierbij gaat het vooral om overmachtsituaties). Als je dit risico toch overdraagt dan zullen de volledige herstelkosten in het contract terug te vinden zijn, grote financiële gevolgen;
- Er kan wel een prikkel gegeven worden, bijvoorbeeld met brand het risico voor 10% bij consortium en de rest bij de opdrachtgever;
- Het contractbeheer moet je beheersbaar houden, bij het financiële deel bijvoorbeeld een bepaalde drempel invoeren voor facturatie e.d.

Integreren facilitaire diensten

Welke facilitaire diensten integreren in het DBFMO-contract?

Alle gebouwgebonden (en gebouwgebonden dat zijn eigenlijk alle diensten) facilitaire diensten moet je integreren in het contract. Sla hier ook weer niet te ver in door, door bijvoorbeeld ook de potloden en pennen in te laten kopen door het consortium.

Als je bepaalde facilitaire diensten (zoals bij het Ministerie van Financiën is gebeurd) buiten het contract houdt, heb je te maken met **interfacerisico's**. Onderhoud heeft bijvoorbeeld invloed op de schoonmaak, maar andersom ook. Het wordt dan een getouwtrek in verantwoordelijkheid.

"Als de interfaces of raakvlakken tussen de diverse delen van het project niet actief worden gemanaged, zal dit zeker leiden tot hogere totale kosten, een uitlopende testfase en minder kwaliteit en/of functionaliteit van het project als geheel"²⁵.

²⁵<http://www.movares.nl/NR/rdonlyres/F31AB5C7-DFCA-482C-8ADA-1427F6280DFF/16980/20060624Definitiefin3delenInterfaceManagementverde.pdf>

Het gezamenlijk managen

Het contractbeheer bij het Ministerie van Financiën is verdeeld. Door die niet juiste afbakening hiervan, zijn we soms allebei bezig met hetzelfde. De samenwerking is hierbij nog erg lastig en onduidelijk.

Bij RWS en de Ministeries worden vrijwel dezelfde contracten gehanteerd. Wellicht is het dan handiger om deze contracten op een hoger niveau (bij de RGD) te beheren.

A4 Rijksgebouwendienst interview twee

Aanwezigen RGD:

Nathalie Verheij- contractmanager

Fleur ter Borg- Brinkman- contractmanager

Ruurd Korporaal- ondersteuner Asset Management PPS

Aanwezigen Rijkswaterstaat (verder te noemen als RWS):

Heleen Schaaf- communicatieadviseur PPS Kennispool

Yvonne Slob- stagiaire PPS contractmanagement

16 april 2010

1. Wat is de meest efficiënte manier van managen tijdens de beheersfase van het DBFMO-contract?

Voor facilitaire zaken ligt de kennis (voor DVS) bij Rijkswaterstaat. Gebouw gebonden managen is wellicht meer een taak voor ons (de RGD). Afsproken is dat de RGD verantwoordelijk is voor het contract tijdens de realisatiefase en de klant (RWS) is dit tijdens de exploitatiefase.

2. Welke rol heeft de RGD in het beheersproces en welke rol heeft RWS hierin? Hoe kunnen zij hierin samenwerken om tot de meest efficiënte manier te komen?

Met betrekking tot wijzigingen willen wij wel op de hoogte blijven, wat er gaande is betreffende het contract. Vaak zijn we bij de onderhandelingen van wijzigingen ook aanwezig. De RGD kan ook een rol spelen bij de kortingen die toegepast worden en de doorslaggevende partij zijn (als uiterste redmiddel). De klant is gemandateerd voor het doorvoeren van wijzigingen.

Er wordt een zogenaamde leveringsovereenkomst afgesloten tussen de RGD en RWS, waarin afgesproken wordt, wie waar verantwoordelijk voor is gedurende de beheersfase/exploitatiefase. In deze leveringsovereenkomst zijn voor 80% standaard bepalingen opgenomen en de overige 20% is met de organisatie in te vullen, aan te passen aan het specifieke DBFMO-contract. Ook staat in deze leveringsovereenkomst vermeldt, waarvoor RWS bij de RGD terecht kan (met betrekking tot vraagstukken over het contract).

De contractmanagers (Nathalie Verheij en Fleur ter Borg) van de RGD, worden ook al eerder dan de start van de beheersfase betrokken bij het DBFMO-contract, om de achterliggende gedachte van het contract ook te weten, dit zorgt straks voor een goede overdracht naar de beheersfase toe. Dit is ook belangrijk tegenover het consortium, omdat zij anders misbruik zouden kunnen maken van de onwetendheid van de nieuwe contractmanagers.

3. Bij het Ministerie van Financiën wordt er met de RGD samengewerkt in de beheersfase, gaat dit op de juiste manier, waarom wel/niet? (verdere ervaringen tot nu toe)

Voor de samenwerking met het consortium verloopt nog niet zo als het zou moeten. Het consortium moet strenger gecontroleerd worden, dan normaal gesproken met een DBFMO-contract nodig zou zijn. Rapportages waren niet juist opgesteld, taken werden dubbel uitgevoerd etc.

Het Ministerie van Financiën is wellicht geen goed voorbeeld voor wat betreft de vergelijking met DBFMO-contracten. Bij Financiën is er veel goodwill, omdat het voor beide partijen een nieuwe manier van samenwerken is. Of er in de toekomst ook nog zoveel goodwill heerst, is natuurlijk nog maar de vraag.

4. Wat zou nog een extra stimulans kunnen zijn voor het consortium voor het leveren van goede diensten?

De korting op de bruto beschikbaarheidsvergoeding is een goede stimulans voor het consortium. Er is een gegarandeerd deel wat rechtstreeks overgemaakt wordt naar de bank, waardoor zij altijd een deel van hun inkomsten ontvangen. Het is belangrijk dat hier consequent mee omgegaan wordt, dit in verband met de handhaving van het contract.

Verder zou een bonus een extra stimulans kunnen zijn, maar hier is nog weinig ervaring mee opgedaan.

5. Zou bijvoorbeeld een parkeerterrein van DVS, in het weekend voor commerciële doeleinden gebruikt kunnen worden, dit als extra stimulans voor het consortium (extra inkomsten, zonder dat de RGD of RWS hier iets ten nadele van merkt)? Hoe regel je dit contractueel tussen staat en consortium, en tussen RGD en RWS?

Ja, dit zou al in de outputspecificatie meegenomen kunnen worden. Ook eigen energie opwekken is hier een voorbeeld van. RWS zou dan een heel duurzaam pand hebben en het consortium extra inkomsten, door het verkopen van deze energie. In de aanbesteding zou hier dan al rekening mee gehouden moeten worden.

6. Wat is jullie ervaring met het inpassen van bonussen in het DBFMO-contract?

Bij het Ministerie van Financiën hebben ze een bonus ingevoerd op basis van het Klanttevredenheidsonderzoek. Dit onderzoek bestaat puur uit de beleving van de klant en dit hoeft niet altijd te maken hebben met goede of slechte dienstverlening. Ook hebben ze bij Financiën een "mystery guest" die periodieke metingen uitvoert.

Voor deze bonussen is het belangrijk na te denken over het doel van het contract.

Het risico is dat bij extra eisen voor de bonussen, dit terug te vinden is in de prijs die in de aanbesteding naar voren komt. Het consortium zal deze extra eisen dan wellicht incalculeren.

7. Hoe moet er met wijzigingen in het contract omgegaan worden? De RGD is de aanbestedende partij hierin, lopen wijzigingen tijdens de beheersfase dan ook altijd via jullie?

De klant (RWS) heeft het mandaat om wijzigingen door te voeren. Toch wil de RGD graag op de hoogte gehouden worden van deze wijzigingen. Wij doen dan vooral de marktconformiteitstoets.

Mocht er een wijziging zijn in het aantal benodigde m2, dan krijgt de RGD een soort van makelaarsrol hierin. Het verhuren aan een commerciële partij zal lastig tot onmogelijk zijn. Voor het verhuren aan commerciële doeleinden kun je niet terecht bij de RGD, maar alleen bij Domeinen.

8. Hoeveel contractmanagers zouden er naar jullie mening, binnen RWS voldoende moeten zijn, om het DBFMO-contract voor DVS te managen?

Wellicht zou een senior en een junior contractmanager handig zijn, ook in verband met de eventuele overdracht als er een contractmanager vertrekt.

9. Wat zijn de belangrijkste competenties voor de contractmanagers die het contract gaan beheren?

Aan de hand van een opgesteld competentieprofiel voor de vaardigheden van de contractmanagers van de RGD:

- stevige persoon die betrouwbaar en integer is;
- goede communicatieve- en adviesvaardigheden; alsmede de vaardigheid om slecht nieuws te kunnen brengen;
- kennis van en ervaring in de uitvoering van contractmanagement en kennis van en inzicht in juridische en financiële aspecten hiervan;
- kennis en ervaring met PPS-projecten (hierbij gaf Nathalie Verheij nog aan, dat dit waarschijnlijk lastig is);
- inzicht in de kritische factoren binnen multidisciplinaire projecten;
- kennis van- en inzicht in bedrijfsvoering in een politiek-bestuurlijke omgeving;
- vaardigheid in het onderhouden van contacten met afnemers van huisvestingsobjecten en gebruikers;
- enige kennis van- en inzicht in facilitaire processen als integraal onderdeel van een gebouw (bijvoorbeeld opgedaan in projecten waar dit een rol bij speelde);
- kunnen (of tenminste inzicht hebben in het) vertalen van een DBFMO-contract naar activiteiten als monitoren, controleren en toetsen;
- vaardigheid om te organiseren en te verbinden;
- vaardigheid om tijdig op te treden om escalatie te voorkomen.

Deze persoon moet dan volgens het competentieprofiel samengevat aan het volgende voldoen:

- stevig persoon;
- politiek inzicht;
- communicatieve vaardigheden;
- vaardigheid om te organiseren;
- rolmodel (in- en extern);
- inzicht/ ervaring monitoren/handhaven;
- klantgerichtheid;
- escalatievaardigheden;
- inhoud.

Een controle op locatie (zoals een locatiebeheerder) zou wel handig zijn als aanspreekpunt voor het consortium. Deze persoon kan de punten dan weer doorvertalen naar de contractmanagers die op een andere plek binnen de organisatie werkzaam zijn (zoals de CD Westraven). Als de organisatie verwacht meer DBFMO-contracten af te sluiten in de toekomst, is de meeste efficiënte manier, het contractmanagement zo centraal mogelijk te beleggen.

10. Wat zal de grootste verandering zijn voor het contractmanagement binnen RWS in vergelijking met de huidige losse facilitaire contracten?

De grootste verandering is de manier van beheren, het monitoringssysteem. Er is 1 factuur die gecontroleerd moet worden (geen losse delen). Soms maakt het consortium gebruik van een mantelovereenkomst voor bijvoorbeeld energie. Deze kosten moeten dan verrekend worden met het consortium. De rapportages die het consortium aan moet tonen, worden door een audit verklaring vastgesteld (sturing op de manier van aantonen).

De monitoring vindt plaats aan de hand van de outputspecificatie. Er moet dan vooral gecontroleerd worden of er aan de eisen voldaan wordt door middel van aangetoonde rapportages.

11. Wat zijn de belangrijkste sturingsmechanismen (tijdens de beheersfase) voor het contract? Heeft de investeringsmaatschappij/de bank hier ook nog een rol in?

De metingen die worden uitgevoerd en het betalingsmechanisme. De bank heeft hier inderdaad ook een rol in. Zij zouden intern ook rapportages op kunnen vragen, want bij teveel kortingen ontvangen zij waarschijnlijk ook geen/minder geld van het consortium.

12. In hoeverre moet RWS het consortium gaan controleren met betrekking tot de geleverde facilitaire diensten? (het consortium heeft de aantoonplicht, hoe moet hier op gestuurd worden) Wordt de systeemgerichte contractbeheersing toegepast?

Aan de hand van opgestelde leveringsovereenkomst is duidelijk of de RGD of RWS verantwoordelijk is voor bepaalde beheersmaatregelen. Deze twee partijen moeten hierin goed samenwerken.

Er moet ook een uitvoeringsoverleg plaatsvinden tussen het consortium en de gebruiker (RWS), hierin kan de dagelijkse gang van zaken besproken worden. Ook is het managementoverleg belangrijk: consortium, RGD en RWS om de zaken af te stemmen (1 keer per maand). Hierin kunnen dan ook de wijzigingen met elkaar besproken worden.

13. Wat zijn de costdrivers in de exploitatiefase, wat de haalbaarheid van het DBFMO-contract bepaald? (zou ik hier een globaal overzicht van mogen van bijvoorbeeld het Ministerie van Financiën)

De grootste costdriver zijn de wijzigingen die doorgevoerd kunnen worden. Bij deze wijzigingen betaal je vaak de hoofdprijs. Door het afkopen, hoeft het betalingsmechanisme hierop niet aangepast te worden, maar kunnen er alsnog kortingen berekend worden, waardoor het niet goed leveren van diensten nog steeds gewaarborgd blijft.

14. Wat zijn de grootste uitgaven van het consortium ten tijde van de exploitatiefase?

Wij hebben hierover geen duidelijk inzicht. Vooral het gebouw zelf en de exploitatie daarvan zijn de grootste uitgaven. Per consortium verschilt het nog wel of ze een duur pand neerzetten met wat goedkoper onderhoud of andersom. In de aanbesteding wordt hier dan ook rekening mee gehouden. Het consortium kan extra punten krijgen, wanneer zij met innovatieve ideeën komen, zoals de koepel bij het Ministerie van Financiën. Bij een traditioneel ontwerp, waren ze hier nooit op uit gekomen.

15. Welke financiële gevolgen kunnen zich tijdens de beheersfase voor RWS voordoen? Hoe kun je dit beperken?

Voor wijzigingen betaal je vaak de hoofdprijs. Dit is het grootste financiële risico wat een DBFMO-contract met zich meebrengt. Op hogere hand kan het beleid aangepast worden, maar ook de wet- en regelgeving kan veranderen. Deze wijzigingskosten zijn dan uiteraard voor RWS zelf.

Overige opmerkingen:

- a. Ook de RGD wil een soort kennispool gaan inrichten voor de verschillende DBFMO-contracten.
- b. Voor de directe overeenkomst: contactpersoon Yfke Mulder

A5 Safire

**Piet Fischer, contractmanager Safire (consortium Ministerie van Financiën)
18 maart 14.00-15.30**

1. Wat vinden jullie tot nu toe van deze manier van contractvorming?

Ik denk dat, PPS zeker nu in tijden van de crisis, voor de opdrachtgever voordelen geeft ten opzichte van de traditionele manier (er zijn nu veel aanbieders).

Wat ik nog wel iets vindt om te leren voor de opdrachtgever, is dat ze de outputspecificatie niet zo gedetailleerd moeten omschrijven. Het is voor zowel de opdrachtgever als de opdrachtnemer niet goed uit te voeren. Beschrijf het "wat" en niet het "hoe".

Zowel aan de opdrachtgeverkant als aan de kant van de opdrachtnemer zijn de projectmanagers weg die tijdens de contractvorming aanwezig waren. Hierdoor zijn er veel wijzigingen doorgevoerd, omdat de nieuwe contractmanagers de achterliggende gedachte van bepaalde besluiten niet wisten. In het vervolg moeten we er voor zorgen dat deze contractmanagers nog zo'n 1,5 jaar aanwezig zijn (dit hoeft niet fulltime te zijn, kan ook 1 dag in de week) ook in de beheersfase of dat er een hele goede overdracht plaatsvindt. Tot de exploitatiefase zou er ook een stuurgroep moeten zijn (uit de Raad van Bestuur) om dergelijke issues inzichtelijk te maken.

2. Bij de ene organisatie laat de opdrachtgever het consortium vrij zijn gang gaan en bij andere organisaties wordt er meer meegewerkt, bijvoorbeeld door het bepalen van de kleursfeer. Wat ervaren jullie als de beste manier en waarom?

Het komt de samenwerking niet ten goede als de organisatie bijvoorbeeld weer de kleursfeer gaat bepalen. Voor het "wat" is erg belangrijk, maar niet het "hoe". De meerwaarde van dit contract is juist het vrijlaten, het komen op andere ideeën. Je moet aangeven wat je wilt bereiken, maar niet steeds ingaan op het "hoe". Nu nog steeds ben ik erg veel tijd kwijt aan het uitleggen van de "hoe vraag". Het zou voor dit contract niet relevant moeten zijn.

3. Hoe moet de organisatie met het contract omgaan tijdens de beheersfase? Wat zien jullie als de beste manier om op te sturen?

Dossiers moeten worden afgemaakt door de desbetreffende contractmanagers, die er vanaf het begin af aan mee hebben gewerkt. Desnoods voor 1 dag in de week deze betrokken managers aanhouden. Er zijn nu teveel onnodige wijzigingen geweest die veel tijd en geld gekost hebben.

4. Hoeveel contractmanagers zijn er binnen de opdrachtgeverorganisatie naar uw idee nodig tijdens de beheersfase?

2 Contractmanagers moet voldoende zijn voor het beheren van dit contract. Deze moeten dan kijken naar de wijzigingen en de verandering in de outputspecificatie verantwoorden.

5. Wat is naar uw mening nog niet goed geregeld (of onduidelijk) in een DBFMO-contract? Wat zou u de volgende keer met een DBFMO-contract liever anders zien?

De wijzigingen in de outputspecificatie. Zelfs het doorvoeren van hele kleine wijzigingen hebben al grote gevolgen en nemen veel tijd in beslag (zie ook de antwoorden op de eerder gestelde vragen).

6. Wat is het grootste voordeel voor de opdrachtgever van deze manier van contractvorming?

De langdurige samenwerking en de goede manier van de marktconformiteitstoets. Voorheen met de traditionele contractvorming ging dit aan de hand van een tendertoets, wat veel meer tijd en moeite kostte.

7. Wat zijn voor jullie lastig beheersbare risico's? Wat kan de opdrachtgever hieraan doen?

De veranderingen in de output specificatie en soms het achterhouden van deze veranderingen. Soms wordt er wat veranderd binnen de organisatie, maar niet goed doorgegeven aan ons als opdrachtnemer zijnde (ook dit bevordert).

8. Wie (opdrachtgever of opdrachtnemer) moet er verantwoordelijk zijn voor de afhandeling van klachten en waarom?

De opdrachtnemer moeten de klachten afhandelen en verhelpen. Bij het Ministerie van Financiën hebben zij een eigen servicepunt voor dit soort klachten. Zij hadden dit ook beter kunnen uitbesteden aan de opdrachtnemer, want nu zijn we dubbel werk aan het doen. We registreren en monitoren beide de klachten e.d.

9. Wat zijn de belangrijkste punten waar de opdrachtgever op moet letten bij het DBFMO-contract om de samenwerking met het consortium optimaal te kunnen laten verlopen?

Dat ze niet teveel om details en de "hoe vraag" moeten sturen. Ook moeten ze eerlijk zijn in het doorvoeren van wijzigingen.

Overige opmerkingen:

- Alle facilitaire diensten uitbesteden aan ons (opdrachtnemer), omdat er anders heel snel raakvlakken zijn en we dubbel werk aan het verrichten zijn;
- Het uitbesteden van die diensten stopt wel bij gebruikersartikelen zoals pennen e.d.
- De facturatie hadden wij niet goed op orde, maar we hadden ook niet op zo'n enorme administratie gerekend. Soms zijn er zelfs facturen voor een paar broodjes van één persoon. Het geeft enorm veel werk om deze facturatie goed op orde te hebben.
- Door de boeteclausules worden wij bestraft. Het kost ons geld (korting op de inkomsten) en we moeten iets gaan herstellen. Zeker in deze tijd van crisis is het lastig om een financiering rond te krijgen, dus de bank moet op tijd betaald worden. Als er in een kwartaal veel kortingen en verandering zijn geweest, kan dit een erg duur kwartaal voor ons worden. Het betalingsmechanisme in de zin van de boetes vind ik absoluut een goede stimulans, maar ik zou liever zien dat dit per jaar wordt afgerekend. Dat we dan met beide partijen om de tafel gaan zitten en bespreken wat er aan de hand is geweest, kijken naar trend etc. We kunnen dan ook kijken of er iets aangepast moet worden (zijn de camera's bijvoorbeeld steeds defect, misschien moeten we dan een andere oplossing vinden). Je hebt dan een "boetepot", waar eind van het jaar in wordt gekeken en met elkaar over overlegd wordt wat hiermee gedaan kan worden en/of al deze boetes terecht zijn. Het geld kan dan alsnog uitgekeerd worden of er wordt iets meegedaan voor bijvoorbeeld aanpassingen aan het pand.

A6 Belastingdienst

Fred van den Bosch

4 maart 9.00-10.30 uur.

- 1. Wie zijn er straks verantwoordelijk voor het DBFMO-contractmanagement (welke functies)? Waarom is er voor deze medewerkers gekozen?**

De betrokken afdelingen zijn de volgende:

- Inkoopmanagement;
- Finance & Control;
- Facilities;
- Huisvesting.

Binnen het Facilitair Bedrijf worden er contractmanagers verantwoordelijk voor de DBFMO-contracten, dit past prima binnen de organisatie.

- 2. Zijn de medewerkers die straks verantwoordelijk zullen zijn voor het contractmanagement ook al bij de contractvorming betrokken, zo ja op welke manier?**

De intentie hiervoor was er wel, maar dit is uiteindelijk niet gelukt. Wij zijn een erg dynamisch bedrijf, medewerkers stappen nog wel eens over naar een andere functie of organisatie. De medewerkers die vanaf het begin hierbij betrokken zijn geweest zijn er echt niet allemaal meer. Het zou heel mooi geweest zijn als dit wel zo was, maar dit is natuurlijk niet tegen te houden.

- 3. Hebben jullie een competentieprofiel opgesteld voor bovengenoemde medewerkers? Zo ja, zou ik daar een aantal voorbeelden van mogen?**

Nee, wij hebben hier geen competentieprofiel voor opgesteld. Wat mijn handig lijkt is om tegenpolen bij elkaar te zetten, zo krijg je de beste prestaties.

Binnen het facilitair bedrijf zal Bram van Wijk het hoofd zijn voor dit contractmanagement. Hierover zal ik hem verzoeken een afspraak met jou te maken.

- 4. Wat is het grootste verschil met het DBFMO-contractmanagement en hoe het voorheen gemanaged werd? Vraagt dit een grote verandering (cultuurverandering) binnen de organisatie?**

De complexiteit, de looptijd en de onzekerheden vragen een verandering betreffende het contractmanagement. Mocht de organisatie krimpen, dan kunnen we eventueel belastingkantoren sluiten en deze samenvoegen, waardoor we leegstand kunnen voorkomen.

- 5. Wat zijn de belangrijkste sturingsmechanismen voor dit contract?**

Het monitoringssysteem is het belangrijkste sturingsmechanisme voor een DBFMO-contract. Hierin zijn boetclausules opgenomen, als het consortium afspraken niet nakomt (korting op het te betalen bedrag, per kwartaal). Er zijn Kwaliteit prestatie indicatoren (KPI's) opgesteld om dit beheersbaar te maken (verder kun je hiervoor terecht bij Bram van Wijk). Ook spreken we in het contract af dat we eens in de 3 a 5 jaar gaan benchmarken, voor eventuele prijswijzigingen op de markt.

- 6. Wat zijn de gevolgen voor het personeel binnen de Belastingdienst?**

Sommige medewerkers zijn herplaatst binnen de organisatie. Er is niemand uitgegaan. Er zijn ook een aantal medewerkers die het aanbod gekregen hebben om over te stappen naar het consortium, maar niemand heeft hier gebruik van gemaakt. Als er meer DBFMO-contracten afgesloten zouden worden, zou dit meer gevolgen met zich mee kunnen brengen voor het personeel ("overbodige" taken etc.).

7. Verwachten jullie een grotere complexiteit aan juridische regels voor deze manier van contractvorming in vergelijking met alles losse contracten voorheen?

Dat weet ik nog niet. Dit is een toekomstgerichte vraag, waar ik nog geen antwoord op durf te geven.

8. Wat denkt u dat de grootste consequentie zal zijn als het contract eenmaal loopt (Maintain en Operate deel) voor de organisatie?

De vervreemdbaarheid (het overlaten aan het consortium, niet meer in eigen hand). Ik heb nog niet het gevoel met een partij aan tafel te zitten, maar meer met een aannemer.

Het ontwerpen overlaten aan het consortium heeft wel tot een grote meerwaarde geleid. Met een traditioneel contract hadden we dit nooit voor elkaar kunnen krijgen, dan had het veel te duur geworden.

9. Het beheer van dit contract vraagt waarschijnlijk om een cultuurverandering, zien jullie dit als positieve- of negatieve factor?

Wel positief, maar wij hebben iemand ingehuurd om met ons en het consortium de kleurensfeer e.d. te bepalen. Wij laten niet alles aan het consortium over. De RGD moet meer loslaten, met betrekking tot bijvoorbeeld de technische installaties.

10. Hoe gaan jullie deze cultuurverandering doorvoeren? Worden daar bepaalde methodes voor gebruikt?

Een kleine cultuurverandering, zonder bepaalde methodes.

11. Zijn er voor jullie nog risico's of gevolgen van deze manier van contractvorming?

Een groot risico vind ik de laatste paar jaren van het contract. Gaat het consortium het pand dan nog wel zo goed onderhouden of kiezen ze voor de boetes, omdat die goedkoper uitvallen dan de investering in (groot) onderhoud.

A7 Organisatie X betrokken bij een DBFMO-contract

Interview betrokkene DBFMO-contractvorming 19 maart van 13.00-14.30 uur.
Om privacy redenen zijn de namen van de organisatie en die van de geïnterviewde weggelaten.

- 1. Hoe hebben jullie van te voren de gevolgen van het werken met het DBFMO-contract in kaart gebracht? Ervaringen van andere organisaties?**

Wij hebben gesproken met andere organisaties die ook betrokken zijn (geweest) bij DBFMO-contracten. We zijn hier voor niet naar het buitenland geweest zoals Engeland, om hun ervaringen te bespreken.

- 2. Bij wie hebben jullie het contractmanagement in de organisatie belegd? En waarom bij dit deel binnen de organisatie? Is dit dezelfde plek als waar voorheen de verschillende contracten afzonderlijk werden beheerd?**

De Rijksgebouwendienst is niet verantwoordelijk voor het beheer van dit DBFMO-contract in de exploitatiefase. Wij hebben hierover verschillende gesprekken gevoerd en daardoor was ook de RGD het er uiteindelijk mee eens dat wij het beheer van het contract gaan doen (i.v.m. specifieke kennis betreffende de organisatie en de bijbehorende diensten).

- 3. Bij een contract waar facilitaire diensten in geïntegreerd zijn, is er gemeenschappelijk beheer van het contract, samen met de RGD. Hoe gaan jullie deze taken onderverdelen?**

Zie hierboven. Het beheer blijft bij de gebruiker en niet bij de RGD. Er zijn hierover verschillende gesprekken gevoerd met de RGD om hen hiervan te overtuigen.

- 4. Wat zijn de sturingsmechanismen voor deze manier van contractvorming? Wordt er gebruik gemaakt van opgestelde kwaliteit prestatie indicatoren KPI's?**

Vooraf de monitoring, het kortingensysteem is een manier om het consortium te sturen. Je moet dit systeem wel in de juiste verhoudingen neerzetten en het risico daar beleggen die er het beste mee om kunnen gaan (het beste kunnen beheersen). Je moet wel blijven streven naar "partnership" en vertrouwen in elkaar hebben.

Wij hebben er bewust voor gekozen om geen bonussen in het contract te stoppen. Wij hoeven geen 9 voor een medewerker tevredenheidsonderzoek, een 7 of 8 zou voldoende moeten zijn. Als je stuurt op deze 9, dan zul je dit terug vinden in de kosten gedurende de looptijd van het contract.

- 5. Welke competenties zijn er nodig voor het beheer van het contractmanagement? Bleek er personeel ongeschikt te zijn voor deze manier van beheren (van het geïntegreerde contract)?**

Het is heel belangrijk om afspraken te maken met je personeel, dat zij ook tijdens de beheersfase van het contract nog even betrokken zijn. Anders worden er veel onnodige wijzigingen doorgevoerd, omdat het "nieuwe personeel" de achterliggende gedachte van bepaalde besluiten niet weet.

De competenties voor het beheren van het contract zijn het volgende:

- samenwerkingsgericht;
- vasthoudend;
- analytisch.

Deze competenties kunnen ook wat tegenstrijdig overkomen, je moet toch besluiten durven te nemen, maar ook blijven samenwerken met het consortium.

6. Vraagt deze manier van contractvorming een cultuurverandering binnen de organisatie? Zo ja, hoe gaan jullie deze dan doorvoeren?

Ja, zowel voor het consortium als voor de opdrachtgever vraagt het een hele andere manier van werken. Door het PPS zouden een aantal dingen ontzorgd moeten worden. Of dit gelijk in het begin al zo is, is nog niet duidelijk, maar wellicht is dit gedurende de looptijd wat meer het geval.

7. Heeft het werken met een DBFMO-contract gevolgen gehad voor het personeel? Zou het met meerdere DBFMO-contracten grotere gevolgen hebben voor het personeel?

Nee, het heeft geen gevolgen gehad voor wat betreft ontslagen e.d.

8. Het DBFMO-contract levert een goede verhouding op tussen kwaliteit en prijs. Zijn jullie ook nog onverwachte financiële baten/lasten tegengekomen?

Dit is nog onbekend.

9. Welke juridische regels zijn er, die grote gevolgen kunnen hebben als hier geen rekening mee wordt gehouden (tijdens de beheerfase)?

De outputspecificatie is het bindende onderdeel, verbonden aan het contract. Je moet hier duidelijk de te verwachten prestaties in omschrijven.

10. Het is een veranderde regelgeving dat boven de 25 miljoen euro, via een PPS constructie aanbesteed moet worden. Als jullie tot nu toe terug kijken, zien jullie dan inderdaad meer voordelen, dan nadelen die het DBFMO-contract heeft opgeleverd (ook kijkend naar het beheer, na de contractafsluiting)?

Voordelen: We zijn wel positiever gaan kijken naar het DBFMO-contract. In het begin was er nog erg veel onduidelijk en werden de voordelen nog niet zo gezien. Door middel van het structureren heb je ook een bepaalde bewustwording gekregen.

Nadelen: Het Operate deel zie ik nog niet zo al voordeel, twijfels over. Bij standaard (kantoor)gebouwen kan het absoluut goed zijn, maar bij specifieke gebouwen of specifieke dienstverlening wordt het een stuk lastiger.

11. Hoe beheersbaar vinden jullie deze samenwerkingsvorm met het consortium in vergelijking met de verschillende losse contracten voorheen?

Je zou in principe 1 aanspreekpunt moeten hebben, maar ik weet niet of dit straks wel zo gemakkelijk gaat. Het zou in principe wel gemakkelijker moeten worden, maar de toekomst zal het moeten uitwijzen.

12. Wat ervaren jullie als voordeel van zowel het geïntegreerde Maintain (onderhoud) als Operate (het leveren van diensten) deel? Er worden namelijk veel DBFO- of DBFM-contracten afgesloten.

Het Operate deel moet goed aansluiten op je primaire proces, of er moeten duidelijke knippen mogelijk zijn (in verband met het interfacerisico). Sommige onderdelen zullen rijksbreed aanbesteed worden, dan is het vaak zonde om ze ook weer eens op een decentraal onderdeel te gaan aanbesteden. Energie is hier een dergelijk voorbeeld van, het consortium zal dit nooit goedkoper in kunnen kopen.

Ook als er specifieke dienstverlening nodig is, met maar weinig aanbieders, dan heeft het vaak niet zoveel zin om deze in het DBFMO-contract te stoppen. Er is dan een grote kans dat dezelfde aanbieders gecontracteerd zullen worden.

13. Het gebouw is na afloop waarschijnlijk in eigendom van de Rijksgebouwendienst? Zou de marktpartij dan niet makkelijker gaan denken over het kwaliteitsniveau tegen het einde van het contract (wordt aangegeven in de mappen van de RGD en het VROM)? Is hier voldoende sturing voor in het contract?

Je moet voor jezelf bedenken wat je aan het einde van de periode nog van het gebouw verwacht. Wil je dat het nog functioneert of vind je het belangrijker dat het gebouw er ook nog heel goed uitziet. Als je voor dit laatste kiest, zal je dit ook in de prijs gedurende de looptijd van het contract terugvinden.

De RGD houdt zich bezig met veiligheidscontroles, maar heeft verder geen invloed op dergelijke besluiten, alleen de gebruiker heeft daar invloed op.

14. Wat is de beste manier om het consortium te controleren op beschikbaarheid en de geleverde kwaliteit?

Op kritische onderdelen kun je zelf ook nog controles uitvoeren. Het consortium moet verder de beschikbaarheid aantonen door middel van rapportages. Voor deze rapportages moet je keuzes maken met wat je daarin vermeld wilt hebben. Vooral het "wat" is dan erg belangrijk. Vraag je ook het "hoe", dan zul je zeer uitgebreide rapportages ontvangen.

15. Welke andere manieren (behalve het betalingsmechanisme) gebruiken jullie om het consortium te blijven motiveren (prikkelen)?

Geen. We willen er ook voor gaan zorgen dat het niet zover komt, dat is een voordeel voor het consortium, maar ook voor de opdrachtgever i.v.m. de lange samenwerking. De kortingen zien we als uiterst middel, maar niet iets om op te sturen. De boetepot zoals het consortium Safire (zie interview dhr. Fischer) deze aangeeft, vind ik geen goed idee. Je loopt dan het gevaar op structurele klachten, niet goed werkende diensten etc.

16. Hebben jullie ervoor gekozen om bepaalde facilitaire diensten buiten het DBFMO-contract te houden? Zo ja, welke zijn dit en waarom is dit niet geïntegreerd?

Ja, omdat er specifieke dienstverlening is, waar maar weinig aanbieders voor zijn. Er zullen dan opnieuw contracten worden afgesloten met dezelfde aanbieders. Ook in verband met de beveiliging houden we bepaalde zaken intern. Wel met inachtneming van de interface risico's.

A8 PPS Kennispool RWS, juridisch

Obbe Wassenaar, jurist
16 februari 9.30-10.30

1. Bij wie adviseert u het contractmanagement in de organisatie te beleggen? En waarom bij dit deel binnen de organisatie?

Voor deze vraag zou je een afspraak moeten maken met John van Rutten. Hij heeft zich verdiept in het Maintain (onderhoud) onderdeel van het contract. De A59 en de N31 zijn wegen die een lopend DBFM-contract hebben.

2. Wat zijn de sturingsmechanismen voor deze manier van contractvorming?

De sturingsmechanismen tijdens de looptijd van het contract zijn de prijs die per deel (na oplevering) betaald wordt. Na oplevering is uiteindelijk 100% betaald.

Ook zijn er boetes mogelijk wanneer de hersteltijd overschreden wordt. Als de opdrachtnemer de "klacht" zelf meldt dan is de boete lager dan dat de organisatie deze meldt.

3. Welke competenties heeft het personeel binnen de organisatie nodig, voor het beheren van het contract? Is dit een groot verschil met de losse contracten die voorheen werden afgesloten?

Vooraf het houden van afstand, het durven overlaten aan het consortium is de belangrijkste competentie. Verder moet er bekendheid zijn met de sturingsmechanismen van het contract.

4. Weet u al wat over ervaringen die RWS (DBFM) of andere organisaties (DBFMO) hebben opgedaan? Waar zij tegenaan zijn gelopen? Wat ze de volgende keer anders zouden doen etc.?

Vooraf de positie van "gever" en "nemer" wordt als lastig ervaren binnen een organisatie.

5. Op welke wet- en regelgeving moet gelet worden na het afsluiten van het contract?

De belangrijkste wet- en regelgeving is geïntegreerd in het contract. Verandering van de wetgeving kan gevolgen hebben voor het contract. Het risico van verandering van deze wetgeving is voor de opdrachtgever (RWS).

6. Wat zullen de grootste organisatorische veranderingen zijn, door het werken met een DBFMO-contract?

De grootste verandering is inderdaad de cultuur. De organisatie en de desbetreffende medewerkers moeten het consortium vertrouwen en een hoop taken/ideeën loslaten.

7. Het Ministerie van Financiën heeft bepaalde diensten niet in het DBFMO-contract gestopt, doet RWS dit ook en met welk doel?

Ja, bij de DBFM-contracten van de wegen wordt de gladheidbestrijding niet geïntegreerd in een DBFM-contract, omdat dit grote gevolgen kan hebben voor de veiligheid op de weg.

A9 PPS kennispool RWS, juridisch

Marijke Nagelkerke, jurist

3 maart 2010 van 14.00-15.30 uur

1. Wat zijn de grootste gevolgen van het werken met een DBFMO-contract:

- **personeel (andere gevolgen bij het afsluiten van meer DBFMO-contracten?);** vooral voor de aansturingsteams heeft dit gevolgen. Zij moeten andere keuzes maken als voorheen (het "wat" en niet meer het "hoe").
- **organisatorisch;** hier is vooral de manier van sturen een wijziging binnen de organisatie. Je moet elkaar meer zien als samenwerkende partij.
- **sturingsmechanismen;** de verandering hierbij is dat het consortium de beschikbaarheid e.d. moet aantonen, voordat zij een vergoeding krijgen (per kwartaal).
- **competenties contractmanager en het contractmanagement (zelfde personen als bij de losse contracten?);** je moet je nu richten op de lifecycle costs en niet op de investeringskosten. Het accent voor beide partijen ligt hier dus anders als bij de traditionele contractvorming.
- **financieel;** er is nog behoorlijk wat optimalisatie in winst te boeken. Hetzelfde werk voorheen kan voor minder kosten gedaan worden.

2. Is er een cultuurverandering nodig binnen de Corporate Dienst om met deze manier van contractvorming efficiënt om te kunnen gaan? Zo ja, hoe kan hiermee omgegaan worden (invoeringsmodel e.d.)?

Ja, er is een cultuurverandering nodig voor beide partijen. Je moet hier veel tijd aan besteden om tot een goede samenwerking te komen en een open cultuur. Je moet je bewust worden van de manier van omgang met het consortium, hoe je met elkaar omgaat bij misverstanden etc.

3. Het "prikkelen" van het consortium wordt (door o.a. het Ministerie van Financiën) genoemd als belangrijkste meerwaarde van dit contract. Ziet u dit ook zo en hoe kan je het consortium blijven "prikkelen", waardoor zij optimale prestaties leveren (levert het betalingsmechanisme hier een goede bijdrage aan)?

Ja, je hebt hiervoor de beschikbaarheidvergoeding en de boetepunten systematiek. Per kwartaal kunnen er dan kortingen verrekend worden.

Tijdens de aanbesteding wordt niet meer alleen gekeken naar de prijs die geboden wordt, maar ook naar de kwaliteit, hier worden dan bepaalde punten aan gegeven, waardoor een duurdere partij alsnog kan "winnen".

4. Brengen wijzigingen in het contract extra hoge kosten met zich mee (gezien ook de noodzakelijke aanpassing in het betalingsmechanisme)? Als je bijvoorbeeld iets vergeten bent en je moet hier een aanvullend contract voor afsluiten, gaat dit dan naar verwachting meer kosten als dat het al geïntegreerd in het contract zou zitten?

De diensten hoeven geen hogere kosten met zich mee te brengen, omdat je de mogelijkheid hebt op de markconformiteit te benchmarken. In het uiterste geval zul je naar de rechter moeten.

5. **Zijn de definities het belangrijkste onderdeel van het contract? Hoever moet je gaan met deze definities (wat moet je allemaal omschrijven)? Kan dit later ook nog aangepast worden? (Bijvoorbeeld als de duurzaamheidnorm binnen de organisatie aangepast wordt)?**

De definities zijn inderdaad wel belangrijk. Iets wat in normale taalkundige bewoording niet duidelijk is, moet je verduidelijken door een definitie hierover. Wel oppassen met het oplossingsgericht omschrijven, dit overlaten aan het consortium.

6. **Hoe kun je het beste omgaan met het controleren van het consortium of zij zich aan de afspraken houden (met betrekking tot beschikbaarheid e.d.)? Wie moeten dit gaan controleren en op welke manier?**

Door middel van het prestatiemetingssysteem. Het consortium heeft de aantoonplicht, voordat zij een vergoeding krijgen (per kwartaal). Bij hele belangrijke punten (die grote gevolgen kunnen hebben voor het imago van de organisatie) kun je ook zelf overgaan tot controle.

De bank is ook een extra zekerheid voor de opdrachtgever, omdat ook zij controles uit zullen oefenen om hun rendement veilig te stellen.

7. **Bij het Ministerie van Financiën hebben ze op één DBFMO-contract 3 contractmanagers, 3 experts en een servicepunt met 6 medewerkers, allemaal fulltimers. Is dit een efficiënte manier van managen of raad u aan dit anders of met minder/meer te doen?**

Dit is erg veel. Het kan wel zo zijn dat je mensen met kennis op verschillende gebieden nodig hebt. Bij meerdere contractmanagers moet je duidelijk de bevoegdheden afbakenen (1 de verantwoordelijkheid geven voor het maken van afspraken met het consortium).

Het servicepunt zou ook een verantwoordelijkheid van de opdrachtnemer moeten zijn en voor de opdrachtgever een toezichthoudende rol hierop.

8. **1 Keer per week een uitvoeringsoverleg met contractmanagers en de leverancier, is dit voldoende? En 1 keer per maand een managementoverleg? Is dit een efficiënte manier van managen?**

Ja, maar dan hoeft het denk ik maar maximaal een halfuur te duren. Het is wel handig om dit structureel te blokken in de agenda, voor als er een keer wat aan de hand is en wat besproken moet worden. Het managementoverleg 1 keer per maand, lijkt mij prima om de voortgang en de wijzigingen te bespreken, dit ook om goed met elkaar te blijven samenwerken.

9. **Met welke juridische regels moet rekening worden gehouden tijdens het Maintain en Operate deel van het contract?**

In eerste instantie met de wet- en regelgeving die hierop van toepassing is, maar ook de arbo-regelgeving. Deze verantwoordelijkheid hiervoor ligt bij het consortium. Er zijn ook veiligheidscertificaten nodig om aan te tonen dat het pand aan de eisen voldoet. Pas daarna wordt overgegaan tot de beschikbaarheidsvergoeding.

10. **Hoe kan de kwaliteit van de geleverde diensten door het consortium gemeten worden? Kan hiervoor gebruik gemaakt worden van een managementmodel voor kwaliteit bijvoorbeeld het INK of de prestatie indicatoren?**

Door middel van het prestatie-meetsysteem en de beschikbaarheidscertificaten. Het consortium moet jou de data aanleveren om je eigen managementsysteem te kunnen vullen.

11. Wat zijn de gevolgen als je als organisatie minder ruimte nodig hebt binnen de contractduur? Is er dan een mogelijkheid tot het afstoten van een deel van het pand?

Je zou een ander rijksonderdeel kunnen laten toetreden tot het pand. Ook een marktpartij is in principe wel mogelijk, maar dan moet je goed letten op de veiligheid. Als je een afgescheiden deel zou hebben, zou dat ook mogelijk zijn. Let dan wel ook op het concurrentievoordeel (te lage prijs in verhouding met wat anderen moeten betalen).

12. Hoe wordt er omgegaan met de aanpassing van marktprijzen in het contract (d.m.v. benchmarking)?

Benchmarken is een onderdeel in het contract om naar de marktconformiteit te kijken. De kosten van relevante diensten worden dan vergeleken met diensten in de markt. Onafhankelijke deskundigen voeren dit onderzoek uit (zie paragraaf 6.2 RGD contract).

13. Welke facilitaire diensten moet je integreren in het contract?

Je moet goed toetsen op het functioneren hiervan en kijken naar de looptijd van het contract, wat het kost om het op te zeggen en de afweging maken of je het infaceriesico riskeert (wat ook weer kosten met zich mee kan brengen).

14. Welke andere methoden zijn er ook nog op het consortium te prikkelen?

Je kunt het consortium de vrijheid geven om bijvoorbeeld het parkeerterrein in het weekend open te stellen voor commerciële doeleinden. Zonder extra uitgeven door de opdrachtgever heeft de opdrachtnemer extra inkomsten.

A10 PPS Kennispool RWS, financieel-economisch

John van Rutten, financieel economisch adviseur

Maandag 15 maart 13.00-15.00 (gecombineerd met een bezoek aan de huidige locatie van DVS) Vervolgafspraak op maandag 22 maart.

1. Wat is uw ervaring tot nu toe met de DBFM-contracten (risico's, tips, beheersbaarheid etc.)?

We krijgen met een DBFM(O)-contract wat we verwacht hadden (dezelfde kwaliteit voor minder geld of meer kwaliteit voor hetzelfde geld).

We moeten wel erg oppassen met de raakvlakreductie. Als RWS bijvoorbeeld als de grond bouwrijp wil maken en het consortium gaat daarna aan de slag, dan heb je raakvlakken en wie is er dan voor wat aansprakelijk. Op deze manier heb je geen duidelijke afbakening meer en daar moeten we voor waken.

Met dit contract zijn we impliciet duurzaam bezig. De marktpartijen lopen hierop voor. We beredeneren vanuit de investeringshoek, maar vanuit de levensduurcyclus.

2. Wat zijn de grootste gevolgen van het werken met een DBFM(O)-contract:

- **juridisch;** het contract moet duidelijk in elkaar steken, anders krijg je veel raakvlakken (zoals bij vraag 1 ook al gemeld). Er komen ook vergunningen op naam van het consortium te staan. Je kunt het consortium ook gebruik laten maken van de rijksaanbesteding op sommige facilitaire diensten, om zo goedkoper deze diensten te kunnen leveren (grote inkoop). Ook al lopen er nog contracten voor de facilitaire diensten, ik adviseer toch deze af te kopen, omdat de raakvlakken die je gedurende de looptijd van het contract tegen gaat komen, nog meer geld kunnen gaan kosten. Als je het consortium alles laat doen, dan is dat gewoon duidelijk afgebakend.

ICT zou je er eventueel wel buiten kunnen laten. Dit omdat het met betrekking tot de beveiliging en de algemene schijf e.d. nogal complex ligt. Verder adviseer ik alles met betrekking tot de huisvesting Delft in het DBFMO-contract te stoppen, dit om een stabiele scope te hebben.

- **personeel (andere gevolgen bij het afsluiten van meer DBFMO-contracten?);** voor de eindgebruiker heeft het geen gevolgen, wel voor diegene die het contract gaan beheren. Het vraagt om een cultuurverandering en vertrouwen naar het consortium toe.
- **organisatorisch;** het vraagt voor de contractmanagers wel een cultuurverandering, een andere wijze van omgaan met de contracten.
- **sturingsmechanismen;** de boetepunten en het kortingensysteem. Door het SMART formuleren maak je duidelijk wat er in hoofdlijnen verwacht wordt van het consortium. Dan zijn er dus de duidelijke prikkels waar de boetes en kortingen aan vast zitten. Het contractteam moet hiermee om kunnen gaan op een professionele en samenwerkende manier. Dan is er als laatste nog de vraag wanneer je de boetes toekent en incasseert.
- **competenties contractmanager;** samenwerkingsgericht en een professionele omgang zijn erg belangrijk hierbij.
- **financieel;** dezelfde kwaliteit voor minder geld of meer kwaliteit voor hetzelfde geld. Het is echt wat we er van verwacht hadden.

- **contractmanagement (zelfde personen als bij de losse contracten?);** ja en de cultuurverandering is voor een deel al nodig bij de contractmanagers, omdat er al meerdere geïntegreerde vormen van contracten zijn (schoonmaak, beveiliging en catering geïntegreerd).

3. Is er een cultuurverandering nodig binnen de Corporate Dienst om met deze manier van contractvorming efficiënt om te kunnen gaan? Zo ja, hoe kan hiermee omgegaan worden (invoeringsmodel e.d.)?

Ja, voor de contractmanager (daar waar het beheer van het contract wordt gedaan) is er een cultuurwijziging nodig. Voor de eindgebruikers heeft dit verder geen gevolgen. De beheerder zal het consortium moeten vertrouwen en dat is vooral de eerste 3 jaar erg wennen. Na deze jaren gaat het vaak beter, dan pas beseffen beide partijen goed dat zij nog jaren met elkaar samen moeten werken.

4. Het “prikkelen” van het consortium wordt (door o.a. het Ministerie van Financiën) genoemd als belangrijkste meerwaarde van dit contract. Ziet u dit ook zo en hoe kan je het consortium blijven “prikkelen”, waardoor zij optimale prestaties leveren (levert het betalingsmechanisme hier een goede bijdrage aan)?

Ja, het betalingsmechanisme is hier een goede manier voor (zie ook eerder gegeven antwoorden).

5. Brengen wijzigingen in het contract extra hoge kosten met zich mee (gezien ook de noodzakelijke aanpassing in het betalingsmechanisme)? Als je bijvoorbeeld iets vergeten bent en je moet hier een aanvullend contract voor afsluiten, gaat dit dan naar verwachting meer kosten als dat het al geïntegreerd in het contract zou zitten?

Naar mijn idee brengen kleine wijzigingen geen wijzigingen met zich mee in het betalingsmechanisme.

In het contract zitten voldoende onderhandelingsmogelijkheden geïntegreerd. We hebben de mogelijkheid om te benchmarken als we denken dat marktprijzen lager liggen dan wat het consortium aan ons vraagt.

6. Het huidige leveranciersmanagement dat er bestaat binnen de CDR (aan de hand van kpi's e.d.), is dit ook toepasbaar voor DBFMO-contracten of verwacht u hier een grote verandering in en zo ja op wat voor manier dan?

Je zou een deel hiervan kunnen gebruiken voor het schrijven van je outputspecificatie. Het huidige leveranciersmanagement is te gedetailleerd voor een DBFMO-contract. Het management moet dan wat verder af komen te staan en op globale wijze aansturen.

7. Wie moet tijdens de exploitatiefase het contract gaan beheren als je kijkt naar de nieuwbouw in Delft (centraal bij de Corporate Dienst A&P of decentraal bij de regio)? Hoe pas je dit in, binnen de huidige gang van zaken bij de organisatie?

Je zou eens na moeten vragen of de budgetten van groot onderhoud bij de RGD vandaan komen. Zo ja, dan zul je het beheer wel samen moeten doen, maar dan met een duidelijke afbakening en voornamelijk door RWS. Ik vind wel dat je het op centraal niveau (CDR Westraven) moet houden, omdat er wellicht meerdere DBFMO-contracten afgesloten worden.

8. Is het KCC en het FCC bij de afsluiting van een DBFMO-contract ook nog noodzakelijk of kan dit ook aan het consortium worden overgedragen?

De klachtenafhandeling zou inderdaad bij het consortium moeten liggen en niet met als tussenpersoon de opdrachtgever. Als er bijvoorbeeld mobiele

telefoons rijksbreed in worden gekocht, zou dit wellicht betekenen dat er meerdere klachtenbalies zijn. Hierover moet dus ook weer een goede afweging gemaakt worden.

9. Hoe kun je het beste omgaan met het controleren van het consortium of zij zich aan de afspraken houden (met betrekking tot beschikbaarheid e.d.)? Wie moeten dit gaan controleren en op welke manier?

Door middel van de aantoonplicht (zie ook interview Marijke Nagelkerke) door het consortium. Verder moet er anders omgegaan worden met het huidige leveranciersmanagement, meer op afstand blijven.

10. Bij het Ministerie van Financiën hebben ze op één DBFMO-contract 3 contractmanagers, 3 experts en een servicepunt met 6 medewerkers, allemaal fulltimers. Is dit een efficiënte manier van managen of raad u aan dit anders of met minder / meer te doen?

Dit is erg veel, maar wellicht komt dit door het niet kunnen herplaatsen van deze functies. Een mogelijkheid ligt hierbij in het personeel overdragen aan het consortium. Op managementniveau zal hier goed over nagedacht moeten worden. Het heeft namelijk gevolgen voor het pensioen van de mensen die overstappen van een publieke naar een private partij etc. Het servicepunt voor klachten zou uitbesteed moeten worden aan de opdrachtnemer ter voorkoming onnodige werkzaamheden als tussenpersoon en miscommunicaties.

11. Hoe kan de kwaliteit van de geleverde diensten door het consortium gemeten worden? Kan hiervoor gebruik gemaakt worden van een managementmodel voor kwaliteit bijvoorbeeld het INK of de prestatie indicatoren?

Het INK-model zou hier inderdaad voor gebruikt kunnen worden. En verder ook hier weer de aantoonplicht door het consortium. Op basis daarvan krijgen zij de beschikbaarheidsvergoeding uitbetaald.

Verder letten op de kansen die het DBFMO-contract biedt op het gebied van duurzaamheid en de overname van personeel door het consortium.

A11 Dienst Noord-Holland RWS

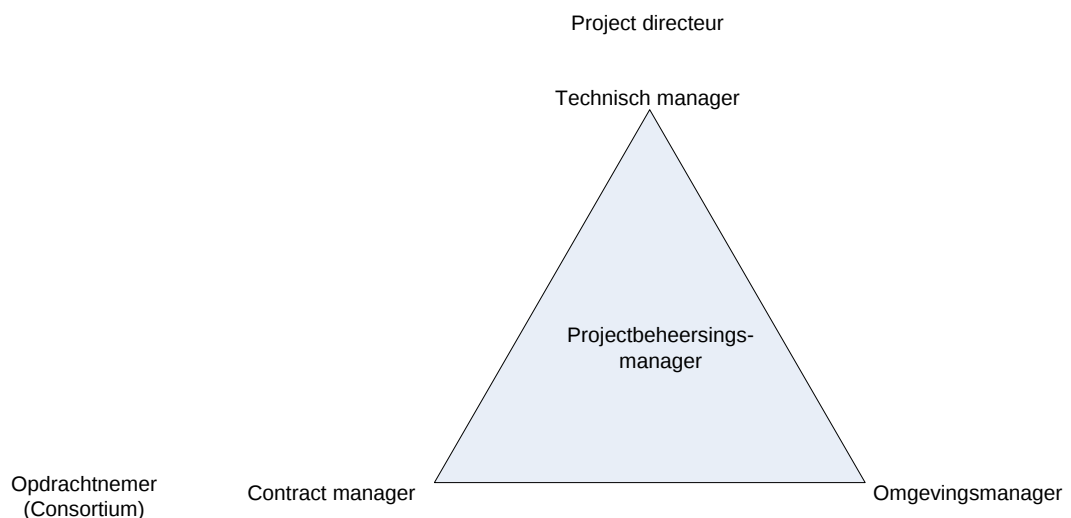
Pauline Bokma en Caroline Ditters, juristen en betrokken bij het DBFM-contract voor de Tweede Coentunnel.

1. Wie zijn er straks verantwoordelijk voor het DBFM-contractmanagement (welke functies)? Waarom is er voor deze medewerkers gekozen?

Wij hanteren het RWS model: IPM, 5 rollen model. We onderscheiden de volgende rollen:

- Technisch manager;
- Contract manager;
- Projectbeheersing manager;
- Omgevingsmanager;
- Project directeur.

Het is af te beelden in een driehoek, zie hieronder:



Figuur 22 projectmanagers 2^e Coentunnel

De Projectdirecteur staat bovenaan, daaronder heeft hij vier managers staan. De contractmanager is de enige die bindende afspraken mag maken met de opdrachtnemer, terwijl deze contract manager op gelijke hoogte staat als de andere drie managers. Eigenlijk is dit dus geen goede verhouding. Wellicht zou het handiger zijn als de projectdirecteur deze afspraken met de opdrachtnemer maakt.

De interne rollen zijn bedoeld voor procedures en wijzigingen binnen de organisatie. De externe rollen controleren de opdrachtnemer.

2. Zijn de medewerkers die straks verantwoordelijk zullen zijn voor het contractmanagement ook al bij de contractvorming betrokken, zo ja op welke manier?

Dit is wel heel belangrijk voor de kennis tijdens de beheerfase van het contract. Deze medewerkers weten dan waarom er bepaalde besluiten zijn genomen e.d. Het is wel lastig, want er is nogal eens verloop vanuit de organisatie. Een manager tijdens de contractvorming en die tijdens de beheerfase zijn vaak andere types, waardoor dit wellicht ook de oorzaak is waarom zij weggaan naar een nieuw/ander project.

3. Hebben jullie een competentieprofiel opgesteld voor bovengenoemde medewerkers? Zo ja, zou ik daar een aantal (voorbeelden van mogen)?
Waarschijnlijk is dit competentieprofiel wel te vinden op het intranet van RWS,

in het competentie-woordenboek.

4. Wat is het grootste verschil met het DBFM-contractmanagement en hoe het voorheen gemanaged werd? Vraagt dit een grote verandering (cultuurverandering) binnen de organisatie?

Voorheen werden er veel meer controles uitgevoerd, ook op het gebied van materiaal e.d. Er liepen dan mensen van RWS rond op de bouwplaats om te kijken of het werk goed werd uitgevoerd.

Naast het DBFM-contract lopen er ook verschillen Design & Construct contracten. Hierbij heeft de aannemer ook de bevoegdheid tot het ontwerpen. Het Design & Construct contract is makkelijker te managen, omdat bij het DBFM-contract een grote verandering noodzakelijk is. De medewerkers van RWS moeten dan veel meer afstand nemen. Het DBFM-contract vraagt veel meer om een cultuurverandering, vertrouwen en minder controleerbaarheid (alleen nog controle op de processen). Bij later niet meer controleerbare activiteiten vindt er nog wel controle plaats, bijvoorbeeld bij het storten van beton. Je kunt dit later niet meer nakijken en zal bij fouten er te laat achter komen.

5. Wat zijn de belangrijkste sturingsmechanismen voor dit contract?

Beschikbaarheideisen zijn een belangrijk sturingsmechanisme. Als er aan een eis niet voldaan is door de opdrachtnemer, dan mag de opdrachtgever hier zogenaamde kortingen op inhouden. Deze kortingen zijn dusdanig hoog dat dit echt een reden is voor de opdrachtnemer om het wel uit te voeren.

Verder zijn er nog de zogenoemde boetepunten. Het consortium geeft ook wel aan bonussen te willen. Zij kunnen nu alleen maar bestraft worden en niet beloond.

Doordat een bank de financiering verstrekt hebben ook zij belang bij de goede prestaties. Ook de bank ziet hier dus op toe en is een extra sturingsmechanisme voor het consortium.

6. Wat zijn de gevolgen voor het personeel binnen RWS?

1 DBFM-contract heeft nog geen directe gevolgen voor het personeel, behalve dan de cultuurverandering. Als er meerdere DBFM-contracten worden gesloten en misschien nog meer uitbesteed wordt aan het consortium (bijvoorbeeld de gladheidbestrijding en het incidentmanagement) dan zullen er meer gevolgen zijn voor het personeel. De taak van een aantal personeelsleden zou dan overgenomen kunnen worden door het consortium (het is dan ook mogelijk dat de publieke medewerkers overstappen en private medewerkers worden).

7. Verwachten jullie een grotere complexiteit aan juridische regels voor deze manier van contractvorming in vergelijking met alles losse contracten voorheen?

Het is één contract, één partij waar je afspraken mee maakt en in overleg treedt, dus wellicht dat het makkelijker wordt in vergelijking met alle losse contracten en de verschillende partijen. Het was nogal eens een getouwtrek wie waar verantwoordelijk/aansprakelijk voor was.

Het contract zelf, de contractvorming is wel complexer. Het is een contract van zo'n 400 pagina's, dus heel erg groot.

8. Wat denkt u dat de grootste consequentie zal zijn als het contract eenmaal loopt (Maintain deel) voor de organisatie?

Vooral bij het Wegendistrict worden taken weggehaald met betrekking tot de aanleg en het beheer van de Tweede Coentunnel. Bij meer contracten zal het grotere gevolgen hebben voor het personeel (zie ook vraag 6).

9. Het beheer van dit contract vraagt waarschijnlijk om een cultuurverandering, zien jullie dit als positieve- of negatieve factor?

Wij zien dit als positieve factor. Het lastige is wel dat het consortium heel goed vertrouwd moet worden, ook voor een hele lange periode (meestal zo'n 25 jaar).

10. Hoe gaan jullie deze cultuurverandering doorvoeren? Worden daar bepaalde methodes voor gebruikt?

Nee, er worden geen bepaalde (management) methodes voor gebruikt. Het is vooral heel erg belangrijk dat de medewerkers geïnformeerd worden (door middel van workshops, presentaties etc.) en dan vooral over het belang van het vertrouwen van het consortium (het loslaten van bepaalde taken). Vooral functioneel omschrijven, gericht op het eindproduct en niet teveel ingaan op details. Als deze details voor de functie niet noodzakelijk om te omschrijven, dit dan ook niet doen, want dan haal je de meerwaarde, de efficiency voordelen weg uit het DBFM(O)-contract.

11. Zijn er voor jullie nog risico's of gevolgen van deze manier van contractvorming?

Wijzigingen zijn een groot risico voor het contract. Het betalingsmechanisme is afgestemd op het contract en als er wijzigingen in aangebracht worden moet ook het betalingsmechanisme aangepast worden.

Ook is een ander risico dat de medewerkers van RWS terugvallen op hun vorige rol, teveel meekijken met- en controleren van het consortium. Het doel van dit contract moet duidelijk blijven en moet gestuurd worden op het vertrouwen en het loslaten van al die controles. Alleen nog procesgerichte controles uitvoeren.

A12 Regio Rijswijk, RWS

Gesprek met George Jeremic, afdelingshoofd facilitair bedrijf en Melanie Deen, uitvoeringscoördinator

8 april 10.00-11.00

- Er moeten wel toetsingsmomenten zijn, om het consortium te kunnen controleren. Of dit centraal of decentraal moet gebeuren, hangt af van de verdere gang van zaken binnen de organisatie. Regievoering zal deze controle wellicht het beste uit kunnen voeren. De losse contracten blijven ook nog bestaan, dus er verdwijnen met 1 contract nog niet zozeer taken.
- Oppassen voor wijzigingen, hoe hiermee om te gaan? (flexibele modus)
- Er moet wel naar uniformiteit gestreefd worden. Je bent één gehele organisatie en dan kan het pand en de facilitaire diensten niet ineens totaal anders zijn.
- Het zou wel slim zijn om een locatiebeheerder voor DVS aan te houden als eigen personeel. Deze kan dan de vertaalslag maken van vraag en aanbod van de klant naar het consortium.
- RGD is de aanbestedende partij en dus verantwoordelijk daarvoor. Daarna moeten zij het loslaten, de beheersfase is een taak voor RWS. Als je dit samen gaat doen, zal het alleen maar lastiger gaan. Voor wijzigingen heb je de RGD wel nodig.
- Aan de hand van opgestelde KPI'S, outputspecificatie moet er gestuurd worden. Deze manier van sturing is afhankelijk van de duidelijkheid hiervan (er mag geen discussie over ontstaan). Het vraagt ook een stuk vertrouwen door RWS in het consortium.
- Alleen gebouwgebonden facilitaire diensten moeten uitbesteed worden. Klantprocessen moet je niet bij het consortium leggen, zoals het KCC en het FCC.