

In dit nummer:

NAP

Prof. Bakker: 'Plug&Play' is my dream'1

FEL vanuit optiek 2x23

NAPTrends4

Alliance Roadmap - een NAP-studie (seminar)5

Professorale overpeinzingen13

DACE

Aanbesteden: EU-regelgeving, uitdaging en ontwikkeling14

'Mensen met interesse in het vak binden'18

Opleidingen en cursussen20

26^e Editie Prijzenboekje20

NAP-contactbijeenkomst 14 februari 2008

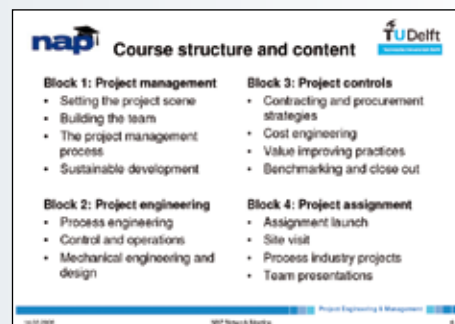
Professor Bakker: 'Plug&Play is my dream'

NAP ondersteunt de leerstoel Project Engineering & Management (PE&M) aan de Technische Universiteit Delft. Prof.dr. H.L.M. Bakker is eind vorig jaar benoemd als opvolger van emeritus prof. dr. J.S. Dhillon. Tijdens de eerste contactbijeenkomst van 2008 gaf Bakker zijn visie op het vakgebied PE&M en vroeg zijn gehoor hem te voeden over inhoud en richting van zijn werk aan de TU.

'Vertel eens wat je met de leerstoel van plan bent'. Dat was de vraag die NAP mij voorlegde nu ik sinds eind vorig jaar parttime-hoogleraar ben aan de leerstoel Project Engineering & Management van de TU Delft. Dat doe ik met plezier, maar – ik zie u vragen – 'wie is die man?' Wel ik ben een natuurkundige van huis uit, in 1985 gepromoveerd aan de VU in Amsterdam op een toen vooruitstrevend onderwerp, waterstof in metalen. Daarmee kon je bij het traditionele trio Philips, Shell en Unilever goed terecht. Het is Shell geworden, en wel een hele internationale loopbaan. Sinds 2006 ben ik als Regional Operations Manager Projects verantwoordelijk voor de levering van kapitaalprojecten in Europa, Afrika en het Midden-Oosten. Het zijn er zo'n 200 op dit moment. Nu dus daarnaast parttime-hoogleraar in Delft aan de faculteit Mechanical, Maritime en Materials Engineering (3mE), in feite de vroegere faculteit Werktuigbouw. Onderwijs en onderzoek is de opdracht. Daarom zal ik mijn kijk op die twee onderdelen toelichten.'

Onderwijs

De meeste studenten van een technische universiteit komen in hun carrière in een projectachtige omgeving terecht. Wij willen ze de basisprincipes voor project engineering en management meegeven. Daarmee kweek je



nap Course structure and content TU Delft	
Block 1: Project management <ul style="list-style-type: none"> Setting the project scene Building the team The project management process Sustainable development 	Block 3: Project controls <ul style="list-style-type: none"> Contracting and procurement strategies Cost engineering Value improving practices Benchmarking and close out
Block 2: Project engineering <ul style="list-style-type: none"> Process engineering Control and operations Mechanical engineering and design 	Block 4: Project assignment <ul style="list-style-type: none"> Assignment launch Site visit Process industry projects Team presentations

geen doorgewinterde projectmanager, maar men krijgt wel de smaak te pakken. De cursus is in vier blokken ingedeeld (zie schema). Het zijn geen chronologische blokken, maar meer aandachtsvelden. Hierin verweven zit een projectopdracht. Daar moeten ze 120 uur in een periode van 4 maanden aan besteden in teams van 6 à 7 mensen. De opdracht dit jaar heeft betrekking op een smederij. Deze beschikt over een overdosis warmte. De vraag is wat kunnen we daarmee: terugwinnen, processen efficiënter maken, e.d. De opdrachtgevers hebben een geweldig inspirerend verhaal gehouden. De studenten gaan als teams met hun opdracht een competitie aan. De opdrachtgevers zullen mede het eindresultaat beoordelen. De competitie en het eindresultaat geven de score in de cursus.

Na terugkomst op de universiteit valt mij op hoe internationaal deze tegenwoordig is.



Professor Hans Bakker (r) met voorganger Jack Dhillon (l) en NAP-voorzitter Hans van Haarst.

Ook onze groep van 39 studenten – 20 van de sponsors en 19 van de TU Delft – laat een brede schakering van mensen zien. Heel interessant om daarmee aan de slag te gaan. Iedere sponsor heeft recht op twee plaatsen. In principe staat de cursus ook gepland voor het najaar van 2008. Dit omdat we in 2007 als leerstoel niet aan onze verplichtingen naar de sponsors toe hebben voldaan.

Onderzoek

Over deze kant van de leerstoel heb ik mij het hoofd gebroken de afgelopen maanden. Allereerst zie je dat research op het gebied van projectmanagement redelijk jong is. Sommigen beweren dat in Nederland geen onderzoek wordt gedaan naar projectmanagement. Dat vind ik een redelijk boue uitspraak. In Delft, bijvoorbeeld op de faculteit Techniek, Beheer en Management, wordt ongelooflijk veel werk op dat gebied verricht. Wellicht dat wij er te weinig over communiceren. Maar dan nog rest de vraag: hoe kunnen we het onderzoek invullen? In de basis zou je projectmanagement kunnen beschouwen volgens het middel-eeuwse model van meester en gezel: informatie overdragen van de ene, ervaren projectmanager op de andere, jonge aankomende. Door deze vorm van 'respected sharing' wordt de discipline (vakgebied? wetenschap?) in stand gehouden. Tot nu toe richtte onderzoek zich vaak op het verbeteren van de tools die overgedragen worden. De projectmanager is vaak een techneut, maar dat hoeft absoluut niet. Naast de technische skills zijn de interpersoonlijke en organisatorische vaardigheden van de persoon misschien nog wel belangrijker. Het multidisciplinaire karakter van de taak vind ik belangrijk. Daarop moeten we bouwen. De ideale projectmanager is een facilitator of integrator, brengt dingen – disciplines, mensen, partijen – bij elkaar. Je ziet dat in de diverse fases van het project. Een dergelijke projectmanager is een heel ander iemand dan die lijnmanager die we waarschijnlijk ook allemaal kennen. Het is een evenwichtskunstenaar, die in staat is tussen alle diverse taken heen en weer te balanceren.

Ketenintegratie voorop

Over welke managementtaken hebben we het dan eigenlijk? In de constructie-industrie blijkt het accent – en dus de ervaring, de sterkte – te liggen op het gebied van controle, commercie en organisatie. Dat is wat ikzelf ook heb meegekregen. We zijn sterk gericht op het maken van een ontwerp tot en met het moment van oplevering, het

middenstuk van de project lifecycle. De strategie- en technologiekant krijgen veel minder aandacht. Het traject na selectie tot en met oplevering noem ik projectmanagement. Het totale traject – dus inclusief strategie/ voorbereiding en operations – zie ik als management of projects. Dat onderscheid tussen *Project-management* en *Management of Projects* wil ik benadrukken. Daarom richt mijn aandacht zich op integratie door die hele keten. We kennen allen het traditionele recept: een basic design van de klant wordt overdragen aan de engineering company en terug-overdragen naar de cliënt voor procurement, etc. Managen over de schuttingen van het project noem ik dat. In de huidige situatie denk ik dat dit traject meer en meer als EPC wordt uitgevoerd. Naar de toekomst toe zou ik het liefst de laatste schuttingen willen zien verdwijnen. In feite kom je dan uit op de situatie waarin je als bedrijf alle dingen in-huis had en zelf deed. Terug bij af? Mogelijk, maar ik denk dat om succesvolle projecten af te leveren het heel belangrijk is dat je als één team te werk gaat. Een schijn van 'wij-en-zij'-gevoel kan er voor zorgen dat dingen gigantisch mis gaan, is mijn ervaring.

Kennis beter overdragen

Ondanks alle ervaring en kennis, zijn we helaas nog steeds in staat om slechte projecten af te leveren. Wat steekt daar nu achter? Ik zie dat door de marktsituatie, door de tekorten aan personeel, we nauwelijks tijd nemen om te leren van wat we daadwerkelijk gedaan hebben. Ik ken voorbeelden waarbij vlak voor de voltooiing van een project de projectmanager eraf wordt gehaald. Die is hard nodig op een ander project. Een goede leerervaring voor nummer 2 is het argument. Die kan het laatste stukje afmaken. Ondertussen neemt de oorspronkelijke projectmanager alle opgedane kennis mee naar zijn nieuwe project, kennis die op geen enkele manier wordt overgedragen. Ik denk dat we onvoldoende de tijd nemen om even na te denken over wat er allemaal om ons heen gebeurt. Kunnen we wat meer leren van wat anderen al gedaan hebben? Hier zitten aspecten bij die in het onderzoek naar



voren moeten komen. Hoe kunnen we een model opzetten waardoor het afsluiten van een project en het overdragen op een meer gestructureerde manier kunnen plaatsvinden.

Partnerships

Een ander facet is de complexiteit van projecten. Kan ik vooraf de complexiteit van het project inschatten? Omgeving, technologie, soort opdrachtgever, factoren die de complexiteit van een project kunnen beïnvloeden. Op basis van een bepaalde complexiteit zou je moeten kunnen bepalen wat de meest geëigende weg is om een project te doorlopen. Dat kan wel degelijk invloed hebben op een programma of doelstelling, zoals het goedkoper leveren van projecten. Ik zou dus inderdaad veel meer geïntegreerde projectteams willen zien, met alliantie-achtige contracten, partnerships. Op dit terrein zit veel kennis die niet gedeeld is.

Modulair bouwen

Ten slotte engineering, het onderdeel in de cursus waaraan ik in dit verhaal nog weinig aandacht heb besteed. Ik denk dat we vaker modulair moeten bouwen. Dat gebeurt hier en daar, maar we zouden er met meer structuur naar moeten kijken: werkelijk modulair bouwen, gericht op modulair onderhouden en modulair opereren. Als we kijken naar de IT-industrie en we hebben het over 'Plug&Play', waarom zouden we niet ook voor de procesindustrie een Plug&Play-aanpak kunnen verzinnen. Dit is een van de ideeën waarmee ik bezig ben. Uiteindelijk wil ik die richting op. Die is zich aan het uitkristalliseren en ik zou ze willen testen aan het Industry User Panel, dat we in het najaar hebben opgezet. Voor mij een klankbord om te horen wat er speelt en in hoeverre dit aanslaat. Als dit allemaal lukt dan kweken we meer vruchtbare manieren om samen te werken met het beoogde resultaat.'

NAP-contactbijeenkomst 20 mei 2008

Front-End Loading vanuit de optiek van 2x2

De NAP-studie 2x2 had zich als doel gesteld om projecten zodanig aan te pakken dat ze tweemaal sneller en tweemaal goedkoper zijn te realiseren. De strategie om het 2x2-doel te bereiken ligt in de Front-End Loading. Maar hoe ziet een strategische FEL er uit? Die vraag is door de Special Interest Group (SIG) Front-End Loading (FEL) bestudeerd. Ir. Erik Oostwegel, bestuurslid NAP en trekker van de SIG FEL, presenteerde de resultaten en aanbevelingen van de SIG.



De SIG FEL is op 9 mei 2006 onder leiding van ir. Erik Oostwegel (Directeur van de Divisie Industrial Installations van Royal Haskoning) en prof.dr. Jack Dhillon (voorheen hoogleraar Project Engineering & Management, aan de faculteit 3me van de TU Delft) van start gegaan. In de SIG FEL werkten vijftien tot twintig experts in vier groepen (Inventory, Critical success factors, Strategy, Learning curve) samen om een effectieve FEL-strategie te ontwikkelen. Die FEL-strategie moet helpen het doel te bereiken, dat is geformuleerd in de NAP-publicatie getiteld '2x2 Your choice for projects, twice as cost effective, twice as fast'. De SIG FEL is dus het logische vervolg op de eerdere studie 2x2. Een studie die inmiddels ook internationaal de aandacht trekt.

Cockpit

'Onze doelstelling was drieledig', vertelt Oostwegel. 'Allereerst voor projecten in de procesindustrie de juiste aanpak te definiëren om het gewenste en bereikte projectresultaat zo dicht mogelijk bij elkaar te brengen in termen van kwaliteit (effectiviteit) en tijd en kosten (efficiëntie). Daarnaast een soort 'cockpit' te ontwikkelen inzake consistente project terminologie, een checklist voor succesvol FEL en een set parameters inclusief bepaling van hun bandbreedte, onderlinge afhankelijkheid en gevoeligheidsanalyse. En dit binnen het kader van de filosofie zoals in 2x2 vastgelegd, met daarbij extra aandacht voor Value improving practices, Plant lifecycle management, de menselijke factor en kennismanagement.

Als het gaat om eenduidige terminologie is het allereerst belangrijk de definitie van FEL vast te leggen. Er bestaan er diverse, maar deze was voor ons het uitgangspunt:

'het proces om in de definitiefase van een project voldoende strategische informatie te vergaren, zodat de 'owner' de risico's kan evalueren en besluiten kan nemen ten aanzien van inzet van 'resources' om de kans op een succesvol 'capital project' te maximaliseren'.

In de groepen is gebrainstormd over welke wensen alle stakeholders hebben en welke invloeden van buitenaf een rol (kunnen) spelen in de fases business scenario (FEL1), het concept-ontwerp (FEL2) en de basic engineering (FEL3).

Efficiency Index

Die zichtbaar (is meetbaar) maken, is geschied met behulp van een omvangrijke set

Front-End Loading (FEL) is the process for conceptual development of process industry projects (petrochemical, refining, pharmaceutical).

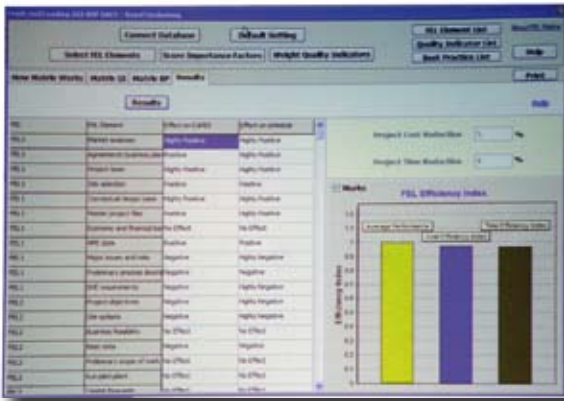
Front-End Loading is also referred to as Pre-Project Planning (PPP) or Front-End Engineering Design (FEED).

Expanding on the above definition, Front-End Loading refers to including robust planning and design early in a project's lifecycle (i.e., the "Front End" of a project), at a time when the ability to influence changes in design is relatively high and the cost to make those changes is relatively low.

It typically applies to industries with highly capital intensive, long lifecycle projects (i.e., hundreds of millions or billions of dollars over several years before any revenue is produced). Though it often adds a small amount of time and cost to the early portion of a project, these costs are minor compared to the alternative of the costs and effort required to make changes at a later stage in the project.

It also typically uses a Stage-Gate process, whereby a project must pass through formal Gates at well defined milestones within the project's lifecycle before receiving funding to proceed to the next Stage of work.

parameters op een groot aantal deelgebieden (o.m. contracting, ICT, human resources, kennismanagement, asset management, projectorganisatie, enz). Tezamen met Quality Indicators, Best Practices en 2x2-doelen (tijd/kosten efficiency) is dit geheel uitgewerkt tot een matrix, waarin het effect van een bepaalde activiteit op het proces (FEL-element) door middel van een weegfactor kan worden aangegeven. Zo kun je uiteindelijk zien hoe dicht het gewenste 2x2-doel kan worden benaderd. Dat drukken we uit in een Efficiency Index (EI). Dit praktische instrument, de FEL Matrix, levert tal van voordelen op, met niet in de laatste plaats een groter bewustzijn van de effecten op diverse terreinen op FEL. We hebben het model in een demo-vorm op CD staan, zodat een ieder van u zelf kan ervaren welke stappen nodig zijn om tot een



goed resultaat te komen, dat wil zeggen een juiste FEL-strategie. In de publicatie 'Front End Loading Strategy' is het totale onderzoek en de digitale 'output' terug te vinden.'

Tussenstap

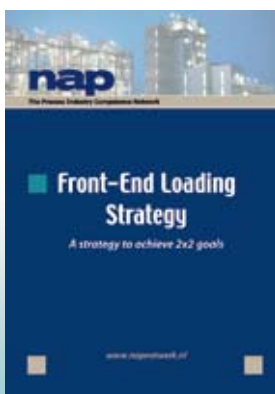
De demonstratie door FEL-teamlid Yusong Pang (Royal Haskoning) maakte een 'overweldigende' indruk, in die zin dat de aanwezigen er stil van werden door het omvangrijke palet van parameters en weegfactoren in de matrix. Oostwegel stelde iedereen gerust door aan te geven dat in de demo alle opties te zien waren. 'Die enorme veelvoud is een bewuste

keuze. Het is gemakkelijker uit de vele opties veel weg te laten dan er één optie bij te bedenken. In de praktijk zult u afhankelijk van het type industrie, omgeving, project, enz. slechts met een deel van alle informatie te maken hebben. Maar terecht levert deze demonstratie veel reacties en vragen op, want dit resultaat van de SIG FEL is slechts een tussenstap op de

weg naar een professioneel, all-round inzetbaar instrument. Het systeem dat ontwikkeld is zal gevalideerd moeten worden, gevuld met data, vereenvoudigd waar mogelijk en getest. Daar ligt wat ons betreft de link met de TU Delft, de leerstoel Project Engineering & Management van professor Hans Bakker. Hij heeft volmondig ja gezegd tegen dit project en het in handen gegeven van promovendus mevrouw ir. Marian Bosch-Rekveltdt. Zo ziet hij graag de correlatie tussen een FEL-proces en een bepaalde complexiteit van een project. Welkom aanvullingen op het werk van de SIG FEL.'



(V.r.n.l.) Ton van der Velden (vice-voorzitter NAP), Jack Dhillon, Erik Oostwegel en vier SIG FEL-deelnemers: Yusong Pang, Henk Meerhof, Gert-Jan Krispijn en Ekke Oosterhuis.



Publicatie Front-End Loading Strategy

De publicatie 'Front-End Loading Strategy, a strategy to achieve 2x2 goals' wordt geleverd inclusief een CD-Rom met het programma en is te bestellen op www.napnetwork.nl.

Trend of incident - nieuw initiatief van NAP Trends



Het economische nieuws komt dagelijks in een stortvloed over ons heen. Veel, heel veel berichten. Maar zit er ook een boodschap in, wat is de trend? Deze vraag komt regelmatig naar voren tijdens de contactbijeenkomsten van het NAP-netwerk. Geïnspireerd door een lezing van Bill Linton van CH2MHill in 2006, is vorig jaar besloten het NAP Trends-project te starten.

Het NAP Trends-team bezoekt momenteel een aantal bestuurders bij NAP-deelnemers om hun mening te peilen over veranderingen in de keten. Belangrijkste vraag: hoe wordt er in de verschillende schakels van de keten gekeken naar de ontwikkelingen? Welke samenhang ziet men. Wat zijn de 'board room'-dilemma's en hoe zien de bestuurders de toekomst.

Het NAP Trends-team gaat de verkregen inzichten en beelden bundelen en overzichtelijk rangschikken tot het NAP Trends-rapport 2008. De toevoeging 2008 duidt op de ambitie dit onderzoek met regelmaat, liefst jaarlijks te herhalen. Daarmee wordt een eenmalig snapshot hopelijk het begin van een belangwekkend en graag gelezen trendonderzoek onder de NAP-deelnemers.

Het team bestaat uit Maarten Steenbakker, Paul Thijssen, Peter Keeble, Julius Freutel, Henk Bellinga (teamleider bestuur NAP) en Jaap de Kleijn (directeur NAP). Na een voorbereiding in de afgelopen maanden worden momenteel de interviews uitgevoerd, die deze zomer afgerond zullen worden. Publicatie van het rapport staat gepland in september 2008.

KENNISBANK

Op de NAP-website staat een kennisbank met presentaties en Bulletins van de laatste jaren. Deelnemers van NAP kunnen inloggen en de documenten downloaden. Ook is een full-text zoekmachine geïnstalleerd.

www.napnetwork.nl

NAP-seminar Project Alliances 17 april 2008

Alliance Roadmap – een NAP-studie

Netwerken, kennis ontwikkelen en kennisdelen, drie NAP-doelstellingen, die tijdens een seminar in Zeist door vier inleiders en ruim zestig deelnemers in praktijk werden gebracht. Centraal stond de Alliance Roadmap, die NAP gedurende een aantal jaren heeft ontwikkeld. De sprekers maakten een diversiteit van invalshoeken duidelijk zichtbaar. Het werd een inspirerende, leerzame en vooral ook interactieve middag, onder leiding van bestuurslid Henk Bellinga.

De Alliance Roadmap kent een lange ontstaansgeschiedenis. De 'geboorte' ligt in 2002 op een NAP-bijeenkomst in Zeist, waar werd besloten welke fundamentele activiteiten de keten zou moeten ontplooiën. Dat was in een tijd dat het slechter ging met onze bedrijfstak. Het project ging in 2004 van start en wel met de workshop 'Allianties in de keten'. Al snel kwamen valkuilen en problemen van samenwerkingsverbanden in de procesindustrie naar voren. En ook de vraag wat mogen wij verwachten van zaken op het gebied van volwassenheid, verschuivingen in de keten, vertrouwen, kennisdrain, concurrentie in de keten en relatie met vertrouwen. Elementen die op het seminar aan de orde kwamen.

Allianties, nieuwe wijn in oude zakken?

Als eerste nam prof.dr.ir. J.E. van Aken van de TU Eindhoven zijn gehoor mee in het traject van de ontwikkelingen die hebben plaatsgevonden.

'Het doet mij bijzonder veel genoegen vandaag met u een aantal ideeën over projectallianties te kunnen uitwisselen. Als organisatiekundige vind ik het alliantieproces een bijzonder interessant en belangrijk fenomeen en de procesindustrie is voor de Nederlandse samenleving en de Nederlandse economie natuurlijk uitermate belangrijk. Allianties zijn ouder dan de weg naar Rome. Ook de Nederlandse Republiek kunnen wij als een alliantie beschouwen, een alliantie van zeven vrijwel soevereine gewesten. Nederland heeft door de eeuwen heen een zekere traditie van samenwerken opgebouwd. Door de geografische omstandigheden waren we hiertoe gedwongen. Het past goed in de Nederlandse cultuur. In 1990 ben ik hoogleraar organisatiekunde bij de TU Eindhoven geworden en binnen de organisatiekunde zijn allianties al jarenlang een belangrijk thema voor onderzoek. Dat komt natuurlijk doordat allianties, onder meer door de globalisering en de vergrote

concurrentiedruk, noodzakelijk blijken, omdat bedrijven het in hun eentje niet langer redden. Daarnaast spelen de verregaande specialisatie in technische knowhow en de snelle ontwikkelingen een rol, waardoor allerlei onderlinge afhankelijkheden ontstaan die je beter kunt managen in alliantievorm. Door de snelle technologische ontwikkelingen heb je ook de complementaire knowhow nodig om te kunnen meekomen. Dat alles betekent dat het alliantieverschijnsel sterk toeneemt, wat maakt dat dit in Eindhoven een belangrijk thema voor onderzoek is.

Schoolvoorbeeld

Vandaag spreken wij over projectallianties en een aardig voorbeeld daarvan is de bouw van de M-fregatten, de multipurpose-fregatten, een projectalliantie tussen de Koninklijke Marine, TNO, Holland Signaal (nu Thales Nederland) en de werf De Schelde. Uit die alliantie is het modernste multipurpose-fregat ter wereld voortgekomen. Een schoolvoorbeeld van hoe door nauwe samenwerking tussen een klant die weet wat hij wil – in dit geval de Koninklijke Marine – en leveranciers men tot fraaie resultaten kan komen. Wij kunnen een M-fregat bouwen dat zich zonder meer met de fregatten van de Amerikanen kan meten. Kleine zaken worden groot door samenwerking.

Gedeeld belang

Een projectalliantie is een samenwerkingsvorm tussen twee of meer partijen voor het realiseren van een project op basis van een gedeeld belang in de projectuitkomst. Het laatste is natuurlijk het belangrijkste punt. Bij

lump sum-contracten probeert iedereen zijn eigen belang te verdedigen. Het kernpunt van de alliantiegedachte is dat je een gedeeld belang hebt in de projectuitkomst. Waar sprake is van verschillende partijen zijn er uiteraard deelbelangen – ook in een alliantie heeft iedereen deelbelangen – en geprobeerd moet worden die belangen zo te organiseren, zodanige contracten af te sluiten, de alliantie zodanig te managen, dat het gedeelde belang komt bovendrijven en het centrale punt is.



Kenmerkend is dat een projectalliantie tijdelijk is. Dat neemt niet weg dat een goede alliantie in een bepaald consortium naar meer kan smaken. Wat mij betreft is het nuttig in een samenwerking te investeren om ook later te kunnen samenwerken. Het expliciete gedeelde belang is de projectuitkomst. De gemeenschappelijke besluitvorming is eveneens een belangrijk kenmerk. Dat is de reden waarom sommigen terugschrikken van de gedachte aan het vormen van een alliantie. Zoals gezegd: de kern van een alliantie is geven en nemen. Nemen is altijd hartstikke fijn, maar geven doet soms pijn. Allianties zijn een vorm van "polderen", een vorm van gemeenschappelijke besluitvorming in het belang van het totaal. Als er een probleem is – technisch of anderszins – moeten de partijen om de tafel gaan zitten om te bespreken wat zij kunnen doen om dat probleem op te lossen in plaats van te zeggen "doe jij het maar". Dat is in het belang van het totaal, maar kost soms tijd. Dat is de keerzijde van de medaille. Om een alliantie te kunnen vormen heb je uiteraard complementaire competenties nodig. Voorts zijn onderling vertrouwen en open communicatie van groot belang. Vertrouwen kan niet worden

De NAP-studie

De aanpak was een combinatie van het bestuderen van wetenschappelijke literatuur over allianties en project-allianties, managementliteratuur – in het boekje zijn diverse publicaties genoemd die de moeite waard zijn om te bekijken – en uiteraard onderzoek bij en interviews met de leden van NAP.

Gemiddeld genomen verlopen alliantie-processen in vijf fasen en alle instrumenten en ideeën zijn langs de as van de verschillende fasen geordend.

De eerste fase is de 'front end phase', de fase waarin de klant tot de conclusie komt dat hij een bouwproject wil starten en gaat nadenken over hoe hij dat wil gaan aanpakken. Dan speelt de strategische keuze tussen 'lump sum', 'cost reimbursable' of projectalliantie. Als het een projectalliantie zou moeten worden, moet daarvoor bij verschillende partijen voldoende steun worden ontwikkeld. Een en ander wordt vervolgens voorbereid in de 'pre award phase', waarin wordt gesproken over zaken zoals selectie van de partners, de definitie van de taken van de partners en de keuze voor de bestuursvorm.

Je hebt vaak een regisserende partij. Wie moet dat zijn? Ook op dat punt zijn keuzen te maken. In de 'award phase' wordt het projectprogramma toegekend en het contract dichtgetimmerd en het eindpunt van deze fase is dat het contract daar is. In de 'operational phase' gaat men aan de slag en op een gegeven moment komt men dan in de project 'completion phase'.

In de publicatie staan de eigenschappen van de ideale alliantie. Je kunt de alliantie die je aan het opbouwen bent daarnaast leggen om na te gaan waar de plussen en de minnen zitten van het consortium dat je aan het opzetten bent.

In het boekje wordt ook op partnerselectie ingegaan. Heel belangrijk zijn het 'incentive scheme' en de 'target cost'. Waar gaan wij op mikken en welke zijn de incentives? Procedures van aanpassingen zijn eveneens van belang. Uiteraard wordt in het boekje ook ingegaan op procedures voor het oplossen van geschillen en er staat een model in voor een 'memorandum of understanding'.



afgedwongen, vertrouwen groeit door prestaties en door intermenselijke contacten. Open communicatie speelt daarbij ook een rol.

Er zijn drie basis contractvormen – dat zal niets nieuws voor u zijn –: de 'lump sum' op basis van vaststaande specificaties, 'cost reimbursable' met verschillende constructies voor de fees en de projectalliantie. Van die drie basisvormen zijn vele verschillende variaties mogelijk. Het principe van gedeeld belang in de projectuitkomst betekent in dit verband dat iedereen, volgens een vooraf afgesproken verdeelsleutel, meedeelt in alle verbeteringen die gedurende de loop van het project worden doorgevoerd.

Risicomanagement

Waarom zou je het doen? De risico's zijn een belangrijke factor. De technische risico's zijn een belangrijk punt. Als je met 'non proven technologies' aan de gang gaat, is een alliantie een vorm van samenwerking die het mogelijk maakt de risico's af te dekken. Als het niet goed gaat – en die mogelijkheid bestaat bij 'non proven technologies' – kun



je met elkaar – de klant, de aanbieders en andere betrokken partijen – nagaan wat je kunt doen om een weg te vinden om de problemen op te lossen. Er zijn ook klantgerelateerde risico's. In zee gaan met een onervaren klant, een klant die niet goed weet wat hij wil, is een risico en in zo'n situatie is het ook voor de klant zelf belangrijk de risico's te beperken door het project te delen. Op die manier kunnen aanpassingen worden doorgevoerd zonder dat die aanpassingen al te veel geld kosten. Daarnaast zijn er externe risico's, zoals bijvoorbeeld commerciële risico's en risico's op het gebied van regelgeving. Als die risico's zich voordoen, moet je met elkaar kijken wat ieder kan doen om daarvoor een oplossing te vinden. De essentie van de alliantievorm is dat de risico's niet op elkaar worden afgewenteld, maar de partners met elkaar een oplossing zoeken. Wat is goed voor het project als geheel?

Integrale optimalisatie

Welke zijn de voordelen van de alliantievorm? Naar mijn mening heeft de alliantievorm een grote potentie en kan meer gebruikt worden, maar daarvoor moet je alleen kiezen als dat 'business-wise' verstandig is. Een voordeel van de alliantievorm is de

integrale optimalisatie. De alliantievorm biedt de mogelijkheid dat technici met elkaar tot de beste oplossing komen. Een ander voordeel is het aanpassingsvermogen. In een situatie waarin met 'non proven technologies' wordt gewerkt en problemen ontstaan, is het van belang dat, bijvoorbeeld in de 'specs' of anderszins, aanpassingen kunnen worden aangebracht. Voorts is het maximaal gebruik van partnercompetenties een voordeel. Als het goed is, zetten de partners hun competenties volledig in voor het succes van de alliantie en wordt maximaal gebruik gemaakt van voortschrijdend inzicht. Er zijn ook nadelen, zoals de al eerder genoemde complexe besluitvorming – het geven en het nemen – en het niet buiten je 'comfortzone' komen. Misbruik van vertrouwen kan ook een nadeel zijn. Wij hebben gezegd dat vertrouwen een voorwaarde is en dat is omdat van vertrouwen misbruik kan worden gemaakt. Het is 'good businesspractice' om een aantal voorwaarden in te bouwen – zoals open boeken – om de kans op misbruik van vertrouwen te minimaliseren.

Indicatoren

Welke zijn de indicaties en contra-indicaties? In een setting waarin de potentiële voordelen voor jouw project belangrijk zijn is dat uiteraard een indicatie dat een alliantievorm nuttig kan zijn. Alliantie-ervaring is ook heel belangrijk. Daarmee wil ik niet zeggen dat niet voor de alliantievorm moet worden gekozen als je daarmee geen ervaring hebt. Gebleken is dat de samenwerking gemakkelijker verloopt naarmate een partner meer ervaring heeft met het werken in de vorm van een alliantie. Zijn er bij de partnerselectie partners die vaker in de vorm van een alliantie hebben gewerkt, is dat mooi meegenomen. Voorts is natuurlijk steun van het topmanagement van groot belang, vooral van de klant. Het is een showstopper als het topmanagement niet wil of alleen lipservice geeft. Het topmanagement van alle betrokken partijen moet weten wat het doel van de alliantie is, dat moet goed worden uitgelegd. Als het topmanagement huiverig is voor de alliantievorm of daarvoor niet wil kiezen, is dat uiteraard een contra-indicatie en hetzelfde geldt voor de eerder genoemde nadelen, als ze voor een bepaald project belangrijk zijn. Voorts: de sellersmarket. Zoals gezegd gaat

het bij een alliantie om geven en nemen. Als de partijen zeggen dat zij gelet op de markt geen zin hebben om te geven, dan is dat een contra-indicatie. Tot slot zijn uiteraard gebrek aan vertrouwen en de mogelijkheid van een culturele misfit contra-indicaties. Bij een culturele misfit kan gedacht worden aan een misfit van de partijen, maar ook aan de industrietakcultuur die geschikt moet zijn voor de alliantievorm. Ik heb daarmee ervaring opgedaan in de elektronica, bij Philips. Op ieder apparaat zitten tientallen patenten die je lang niet allemaal hebt en daarom moeten bedrijven wel met elkaar samenwerken. Je kunt wel 'cut throat' met elkaar concurreren, maar het is best mogelijk dat je in de toekomst weer met elkaar moet samenwerken. Dat weet je: samenwerken is deel van de business. In de chemie worden patenten vooral gebruikt om de eigen productie te beschermen en niet uitgewisseld. In de elektronica gebeurt dat wel. Het is mogelijk dat ook in de procesindustrie het beeld dat het 'good business practice' is om samen te werken minder leeft dan in de elektronica. Als dat zo is, is voor NAP een mooie taak weggelegd.

Afrondend geef ik u graag de volgende adviezen mee: allianties hebben zowel voordelen als nadelen. Het is niet gezegd dat deze contractvorm voor alle projecten de meest aangewezen is, maar als de indicaties voor deze contractvorm goed zijn, biedt de alliantievorm de potentie om tot betere prestaties te komen en een bijdrage te leveren aan de innovatie van de Nederlandse procesindustrie. Gebrek aan ervaring met allianties is misschien een belemmerende factor, hier ligt inderdaad een mooie taak voor NAP.'

Alliantie in de praktijk – bezint eer gij begint

De tweede inleider, ir. F. (Frank) van Heijningen (executive project director bij Fluor), is al sinds 1997 betrokken bij alliantieprojecten in de procesindustrie, zowel bij het opzetten als het uitvoeren ervan.

'Het moge duidelijk zijn: ik ben een duidelijke fan van het allianceconcept', zo begint hij. 'Maar, ik heb ook ervaren dat het samensmeden van zo'n groep, wat je uiteindelijk toch doet in een projectalliantie, niet eenvoudig is en de inzet vraagt van

alle partijen. Het zorgvuldig opbouwen van een alliantie is cruciaal en daarbij moet elke partner uitvoerig tegen het licht worden gehouden. Daarom draagt mijn bijdrage de subtitel "Bezint eer gij begint".'

Van Heijningen hing zijn presentatie op aan vier alliantieprojecten uit de procesindustrie in Nederland en Duitsland. Hij toont enkele analyses, waarin de projecten zijn vergeleken volgens een aantal van de managementaspecten, die in de Alliance Roadmap zijn aangegeven.

'Van de vier projecten die wij geanalyseerd hebben zijn er drie raffinaderij-uitbreidingen, één is een chemische fabriek, twee projecten in Duitsland en twee projecten in Nederland. De eerste drie projecten liggen qua



investering redelijk op hetzelfde niveau, het laatste project is aanmerkelijk groter. Alle vier allianties hadden vijf partners en in de eerste alliantie was er één partner met ervaring. Dat was de klant. In 2000 waren er bij het tweede project op vijf partners twee partners met ervaring, bij het derde project waren er vijf partners met ervaring en bij het vierde project hadden drie partners ervaring.

Hoe is het met deze vier projecten gegaan? De eerste twee projecten waren qua 'schedule' en budget grote successen. Het derde project heeft een kleine overschrijding gehad en is qua 'schedule' net niet uitgekomen. Daar moet ik bij zeggen dat het 'schedule' verkort was. Het vierde project is nog niet afgelopen, maar ik kan niet zeggen dat het een succes is. Natuurlijk doemt de vraag op of met een andere contractvorm meer of minder succes zou zijn behaald. Deze vraag kan ik niet beantwoorden, omdat daarvoor geen bewijs kan worden geleverd, maar gebaseerd op mijn jarenlange ervaring in het uitvoeren van investeringsprojecten in vrijwel alle contractvormen, inclusief vijf

allianties, is mijn mening dat allianties bij complexe projecten met een krap tijdschema de meeste kans op succes bieden.

Organisatie en cultuur

Uit onze analyse is gebleken dat de cultuur van het land nauwelijks van belang is. Natuurlijk zijn er verschillen. Een Fransman reageert anders dan een Duitser of een Nederlander, maar als de wil er is tot samenwerken stap je daar gemakkelijk overheen. Het verschil in bedrijfscultuur is wel belangrijk. Ik kan dat duidelijk een kritische succesfactor noemen. In de bedrijfscultuur moet ruimte zijn voor een open communicatie en initiatief op alle niveaus. Die communicatie moet via korte lijnen

lopen, want de besluitvorming moet effectief zijn. Last but not least: vertrouwen, vertrouwen, vertrouwen. Ook dat is een 'critical success factor'.

Ervaring en bezieling

Ervaring is belangrijk. Wij hebben echter gezien dat bij het toenemen van het aantal partners met ervaring het succes niet altijd toeneemt. Ook is geconstateerd dat ervaring heel snel kan worden overgedragen. Als men openstaat voor het concept, leert men razendsnel. Onder bezieling verstaan wij veel meer dan

lipservice of ondersteuning alleen. Bezieling betekent het enthousiast uitdragen van het concept, binnen de eigen organisatie en indien nodig ook daarbuiten. Bezieling bij de top van de partners en in de teams, met name bij de projectleiding bij de verschillende partners, is een kritische succesfactor. Er zijn natuurlijk ook vele allianties zonder een klant gevormd. Als de klant meedoet, is gebleken dat een leidende rol van de klant bij de vorming van de alliantie de kans op succes sterk vergroot.

Fit analysis

Belangrijk is dat voor en tijdens de opbouw van de alliantie voor iedere partner een uitgebreide 'fit analysis' plaatsvindt. Daaronder wordt verstaan de controle of alle partners 'compatible', passend, zijn op het gebied van strategie van het project en cultuur. De controle wordt zowel op de partnerorganisatie als op de individuele teamleiders toegepast. Een ander aspect van de 'fit analysis' en de vorming van de 'alliance' is het gebruik van een 'alliance consultant'. Een 'alliance consultant' brengt

Lessons Learned

- ◆ Top management en project management van elke partner moeten het Alliantie concept voor 100% uitdragen.
- ◆ De klant in een leidende rol bij de Alliantie vorming, eventueel ondersteund door de EPC contractor, vergroot de kans op succes.
- ◆ Bij de 'Fit-Analysis' moet de focus liggen op de juiste bedrijfscultuur en de juiste eigenschappen van alle team leiders.
- ◆ Vertrouwen, open communicatie en overeenstemming over de project doelen is een MUST!
- ◆ Gebruik van een consultant helpt maar is geen garantie voor succes.
- ◆ Bij een Alliantie moeten de grootste gedragsaanpassingen plaatsvinden in het team van de klant.
- ◆ Innovatief beleid slaagt alleen als klant en EPC contractor elk idee serieus nemen.
- ◆ Team integratie is een moeilijk proces maar onmisbaar voor innovatie en succes.

FLUOR

veel ervaring mee, kan een goede rol spelen bij de 'alignment' tussen de partners en is een uitstekende 'facilitator' bij alle interviews, evaluaties en onderlinge gesprekken. Een 'alliance consultant' kan ook advies geven over hoe het contract in elkaar moet worden gestoken, maar nogmaals: een 'alliance consultant' kan alleen 'facilitaten'. Ook hier is een aantal conclusies te trekken. Het is natuurlijk een open deur: de 'fit analysis' is van groot belang bij het kiezen van partners en de sleutelfiguren binnen de partners. Ik heb het niet alleen over de projectmanagers, maar ook – heel belangrijk – over de 'executive representative' in de 'alliance board'. Nogmaals: als een bedrijf ervaring met een alliantie heeft kan men denken dat het niet nodig is een 'fit analysis' te doen, maar het is altijd zo dat een team om wat voor reden dan ook een aantal belangrijke figuren in zijn midden heeft die geen ervaring hebben met 'alliances' en daarom is het altijd noodzakelijk een 'fit analysis' uit te voeren. Ik heb al gezegd dat de correcties in het team een zeer beperkte invloed hebben. Het gaat erom dat je bij de selectie en bij de prequalificatie goed inzicht krijgt in de vraag of je naar een bedrijf met de juiste cultuur en de juiste instelling kijkt.

Innovatie

Door de mate van innovatie onderscheidt een alliantieproject zich van de traditioneel uitgevoerde projecten. Het gaat hier om zowel innovatie in de werkprocessen als innovatief ontwerp. Innovatief beleid slaagt alleen als de klant en de EPC-contractor elk idee serieus nemen. Zowel bij de klant als bij de EPC-contractor moet de bereidheid bestaan zaken anders aan te pakken dan normaal. Teamintegratie bevordert innovatief beleid, maar wordt tegengewerkt door de normale standaard weerstand tegen veranderingen die iedereen heeft.

Overige invloeden

Er zijn meer aspecten dan alleen de 'alliance management-aspecten' die een rol spelen bij het succesvol uitvoeren van investeringsprojecten. Ten eerste de marktsituatie. Wij hebben gezien dat de marktsituatie in de laatste paar jaar voor apparatuur, materialen en ook

voor 'construction labour' aanmerkelijk is gewijzigd. Dat vraagt om een specifieke aanpak van het projectmanagement. Of je dat nu in een alliantie doet of in een traditioneel project, dit is een aspect dat goed moet worden bekeken. Hetzelfde geldt voor de commerciële risico's. Is het 'schedule' te ambitieus? Zijn de budgetten te krap? Of is daarmee goed te werken?

Hoe groter het project is, des te groter de noodzaak van een strakke structuur, wat een beetje tegen de alliance-principes werkt. Heel belangrijk zijn ook de 'Front End Loading' en de scope ontwikkeling na de FEL. Alle vier de projecten hebben enige ontwikkeling gehad na het beëindigen van de FEED, maar met name het laatste project heeft veel ontwikkeling gehad wat op de uitvoering sterk van invloed is geweest. De kwaliteit van het uitvoeringsplan en het contract zijn natuurlijk ook van groot belang en last but not least geldt dat voor de beschikbaarheid van voldoende goed personeel. Al deze overwegingen spelen mee en hebben een effect op het succes van een project.

'Lessons learned'

Als afsluiting herhaal ik hier welke aspecten nu belangrijk zijn voor succesvolle allianties. Allereerst bezieling. Het topmanagement en projectmanagement van elke partner moeten het alliantieconcept voor de volle 100% uitdragen. Ik kan dat niet vaak genoeg herhalen. De leidende rol van de klant bij de alliantievorming vergroot duidelijk de kans op succes. Bij de 'fit analysis' moet de focus worden gericht op de juiste bedrijfscultuur en de juiste eigenschappen van de sleutelfiguren. De verschillen in bedrijfscultuur moeten niet te groot zijn. Dit is een heel belangrijk punt: vertrouwen, open communicatie en overeenstemming over de projectdoelen is een must. Gebruik van

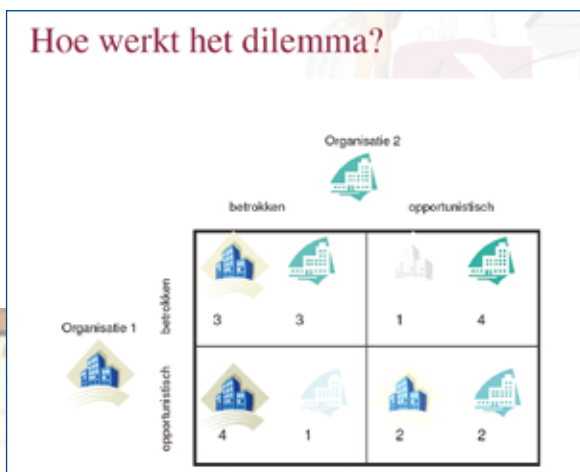
een consultant helpt, maar is geen garantie voor succes. Over het algemeen moet bij een alliantie de grootste gedragsaanpassing in het team van de klant plaatsvinden. De klant is als geen andere partij gewend strak voor te schrijven hoe de zaak gedaan moet worden en als je een volledig nieuw concept van projectuitvoering wilt doorvoeren, zul je de sterkste weerstand vinden bij de klantorganisatie. Bezieling en initiatief aan de kant van de klant zijn daarom cruciaal. Wederom: innovatief beleid slaagt alleen als zowel klant als de EPC-contractor openstaat voor suggesties van de constructionpartners en alle ideeën serieus nemen. Tot slot het punt van teamintegratie, een moeilijk proces, maar onmisbaar voor innovatief beleid en voor het behalen van succes.'

Allianties en de speltheorie

Bij de voorbereidingen van het seminar kwam een invalshoek aan het licht die uiting geeft aan het gevoel dat sommigen wel eens hebben bij samenwerken: worden er geen spelletjes gespeeld? Daarop ging mevrouw dr. A. de Ridder in. Zij is werkzaam bij organisatie-adviesbureau Twynstra Gudde en promoveerde in november vorig jaar aan de Radboud Universiteit in Nijmegen op het proefschrift 'The dynamics of alliances, a game theoretical approach'.

Zij vertelde wat de wereld van de allianties heeft aan de speltheorie en zoomde daarbij in op één aspect waar bij allianties tegenaan gelopen kan worden, opportunistisch gedrag. 'Naast samenwerken is een andere uitdaging voor iedereen die met allianties te maken heeft het gedrag van de partners, de dynamiek onder de alliantie, het spel en de relaties. Evenals in een huwelijk heb je in een alliantie met vertrouwen te maken en in een alliantie kun je ook denken aan de machtsbalans, die kan verschuiven. Hoe zit het met die balans en hoe speel je dat spel goed? In algemene zin wordt met de term 'speltheorie' interactieve besliskunde bedoeld. De speltheorie bestudeert sociale interacties en gaat er dus vanuit dat er meerdere spelers zijn, meerdere actoren. In dit geval zouden dat bedrijven zijn, maar de theorie is ook toepasbaar op allerlei andere gebieden en is zelfs in de biologie gebruikt om het gedrag van apen of andere dieren te bestuderen. De speltheorie is ook in de politologie gebruikt, bijvoorbeeld om kabinetsformaties te voorspellen.

In de speltheorie hebben wij het altijd over de spelers, de actoren die de beslissingen nemen. Dat kunnen de mensen in een organisatie zijn, maar de organisatie zelf kan ook actor zijn. Wij kunnen ook



opereren te maken krijgen. Ik schets een dilemma. Als alle bedrijven in een alliantie zich opportunistisch gedragen en alleen voor hun eigen gewin gaan, is er een grote kans dat die alliantie geen succes wordt. Dat is in het nadeel van alle deelnemende partners. Dat is dus niet per se rationeel gedrag, omdat je er zelf ook slechter van wordt. In de speltheorie noemen wij dat 'het prisoner's dilemma'. Dit spel speel je tegen elkaar, dit is een non-coöperatief spel. Natuurlijk, als je je in een alliantie bevindt en steeds moet kiezen hoe je je opstelt, of je opportunistisch bent of wilt samenwerken, kun je ook zeggen dat je het spel met elkaar speelt. Nee, dit spel spelen wij tegen elkaar. Uiteindelijk gaan de bedrijven voor hun eigen winst. Natuurlijk doen zij dat samen, maar in principe is dit een spel dat zij tegen elkaar spelen.

De demonstratie van het spel door mevrouw De Ridder biedt een goede inkijk in de relaties en hoe er gehandeld wordt. Het toont aan dat alle samenwerkingsverbanden te maken kunnen krijgen met opportunisme. Uit de theorie en uit onderzoek is gebleken dat opportunisme een reëel gevaar is. Maar hoe herken je opportunistisch gedrag? Een opportunistische partner komt niet over als een trouwe partner, die zich inzet voor een harmonieuze relatie. Die partner is meer gericht op zijn eigen belang dan op het gezamenlijke belang en dat eigen belang kan soms – gedeeltelijk- ten koste gaan van de andere partners en van het gezamenlijke belang. Typisch is ook dat die partner sterk gericht is op het eigen leren, graag snel veel uit de alliantie wil leren en halen en soms de nadruk legt op de formele controle van de alliantie.

Hoe kun je opportunisme vermijden? Wat hebben wij van de speltheorie geleerd? Toekomst is heel belangrijk. Bouw aan een

gezamenlijke toekomst. Ga de samenwerking voor onbepaalde tijd aan. Hanteer steeds een reactie van straffen en belonen. Dat klinkt moeilijk, maar dat wil zeggen: reageer op wat de ander doet en laat merken dat je gedrag dat je niet prettig vindt niet tolereert. Ga daartegen in en laat zien dat je het daarmee niet eens bent. Zorg ook voor een gelijke machtsbalans. Dat heb je niet altijd in de hand. Als alle partners even afhankelijk zijn van de samenwerking, is er minder kans op opportunisme. Vermijd dat je als enige te afhankelijk wordt van de samenwerking. Per saldo: werk aan een goede relatie, zorg voor goede communicatie en zorg ervoor dat de persoonlijke relaties goed zijn. Zorg voor eerlijke normen, geef je partners de ruimte en bouw aan vertrouwen.'

Alliantie in de praktijk – Het Groningen Long Term (GLT) Programma



Een alliantie, misschien zelfs een gewaagde alliantie? Met die vraag begint ir.dr.s. K.W. Bogers van Stork GLT zijn inleiding over het Groningen Long Term-programma: gasveldrenovatie en compressie, project en onderhoud.

'Toen het project in 1996 werd opgezet werd het expliciet niet als een alliantie gezien, maar er is zeker sprake van een samenwerkingsvorm. Echter, zonder context en scope kun je de samenwerking of de alliantie moeilijk beoordelen. Daarom eerst iets over het project. De NAM (50/50 Shell en Exxon Mobil) exploreert en produceert olie en gas in Nederland. Het Groninger gasveld werd oorspronkelijk het Slochterenveld genoemd. De 'area' omvat 862 km². Het

de organisatie beschouwen als een actor die handelingen verricht. Daar ligt een spel onder waarin binnen het bedrijf beslissingen worden genomen. De theorie kan die complexiteit aan, maar dat is niet per se noodzakelijk. Iedere speler heeft een aantal strategieën. Zoals je bij Monopoly bepaalde zetten kunt doen, zo zien wij ook de werkelijkheid in een alliantie: iedere speler kan bepaalde acties nemen. Hier komt het interessante: het resultaat van zo'n spel hangt af van de combinatie van de handelingen van alle spelers. Als je zelf in zo'n spel zit, is het niet gemakkelijk te voorspellen wat de andere spelers gaan doen, wat in het licht daarvan voor jou de beste strategie is en wat de uitkomst daarvan zal zijn.

Als het spel gespeeld is, komt een bepaalde objectieve situatie, het resultaat van het spel, naar voren en dat resultaat wordt door iedere speler subjectief beoordeeld. Een situatie is niet altijd voor iedereen even leuk, iedereen heeft daarover een andere opvatting. Dat geldt ook in het Monopolyspel: de één wint en de ander niet. Het is maar wat voor nut je aan een bepaalde situatie toekent.

Eén van de vele onderdelen van de speltheorie is opportunistisch gedrag. Volgens mij is dat één van de uitdagingen waarmee de partners die in een alliantie

veld is in 1959 ontdekt, in de jaren '60 en '70 ontwikkeld en de concessie – dat is belangrijk – is niet alleen van de NAM maar ook van EBN (onderdeel van Economische Zaken). In de jaren '60 en '70 zijn 29 productielocaties gebouwd en wij renoveren die locaties, omdat ze verouderd zijn. Compressie is nodig omdat de gasdruk omlaag is gegaan. Het aantal productielocaties wordt verminderd



van 29 naar 20. Deze 20 locaties leveren gas via een ringnet op 7 overdrachtstations, waar aan de Gasunie wordt geleverd. De renovatie is per locatie aangepakt, maar de locaties zijn ook aan elkaar geknoopt, zodat één 'fieldwide' processcontrolsysteem is ontstaan en het geheel vanaf één centrale plek in Groningen kan worden bestuurd. Het programma voor de renovatie van de 29 locaties is in feite het project. Daarbij zat een contract voor 25 jaar 'maintenance'. De totale waarde is enkele miljarden euro's. Wat gerenoveerd is dient ook door ons onderhouden te worden. Dat is één van de concepten achter het GLT-gebeuren: 'lifetime responsibility'. Naast onderhoud betekent dat 'modifysen' van de velden. Omdat de druk zal blijven zakken, zal de 'plant' continu moeten worden aangepast. Tussen 2011 en 2020 zal de 'second stage compression' volgen - dat betekent het toevoegen van een tweede compressor - en vanaf 2021 tot 2030 is de 'third stage compression' voorzien om tot 2080/2090 te kunnen produceren.

De samenwerking

Bij het opzetten van de samenwerking (Front End) had NAM bepaalde contractvoorwaarden. Men wilde flexibiliteit; het investeringsbedrag werd niet in één keer door de partners op tafel gelegd en men wist niet precies hoe de gasmarkt zich zou ontwikkelen. NAM wilde ook standaardisatie

en, omdat het een mijnbouwbedrijf is, moest het zich aan de Europese aanbestedingsregels houden. Dat waren de redenen om naar een 'framework contract for batches' te gaan. Wij hebben twee contracten: één voor het renovatieprogramma en één voor 'maintaining' en 'modifying'. Dat zijn beide 'zero value contracts', raamcontracten waarbinnen 'workorders' kunnen worden uitgegeven. Daarnaast wilde NAM 'edge technology', meteen inbreng van de nieuwste technologie. Ook 'minimum total cost of ownership' en minimale 'interfaces' waren eisen. Vandaar de integratie van maintenance.'

Contractvorm

De NAM heeft in 1995/1996 diverse contractopties overwogen. Uiteindelijk is men op basis van de gestelde voorwaarden tot de conclusie gekomen dat een consortium de voorkeur had.

Je kunt je afvragen of een consortium niet een alliantie is. Voordat de NAM ons het contract toekende is een aantal stappen doorlopen. In de eerste instantie heeft de NAM individuele 'companies' gekwalificeerd voor zes verschillende functies. Voor die zes functies is een vijftal partijen geselecteerd en daarna is die bedrijven gevraagd zelf consortia te vormen. Daar zijn vijf consortia uit gekomen, waarvan door middel van kwalificatie twee zijn afgevalen. De drie overgebleven consortia hebben een betaalde 'design competition' gedaan en degene die daar het beste uit kwam, heeft het contract uiteindelijk gekregen.

Het 'award contract' ging naar Stork GLT en de contractstructuur daarvoor was een consortium met een commerciële relatie met NAM, maar geen 'alliance' en geen 'partnership'. NAM wilde duidelijk de opdrachtgeversrol hebben en voor wat de contractstructuur betreft enige afstand behouden. De partnership werd geen joint-venture in de zin van volledige 'shared risk and reward'. Het consortium werd een mix van 'shared risk and reward' en 'own risk and reward' per partner.

Dat bestaat nu uit Jacobs, Stork Industry Services, Yokogawa, Siemens Industrial Turbomachinery en Siemens. Wij hebben twee hoofdprocessen, 'design & procure' en 'construct & maintain', en daarnaast verschillende supportfuncties. 'Equal partnership' was een vereiste van de NAM, dus in de board van Stork GLT heeft iedere partner een gelijkwaardige stem. De partners zijn 'equal', maar hebben verschillende 'responsibilities'. Eigenlijk hebben wij een soort matrix, waarin Jacobs het 'design' en Stork de uitvoering voor zijn rekening neemt. Siemens en Yokogawa zijn expertpartners. Stork GLT is een faciliterend geheel. Het is niet een volledige joint venture in die zin dat alles in de grote pot gaat. Tweederde van de 'scope' is voor 'own risk and reward' van de partners en één derde is voor 'joint risk and reward'. Uiteindelijk zijn wij allemaal 'jointly and severally liable'. Ik weet niet of een dergelijke conditie op dit moment ook nog door iedereen zou worden getekend. Omdat dit project een succes is, is niemand daar ongelukkig mee.

Commercial drivers, operationeel gezien

Het is een 'reimbursement' contract op basis van 'quantities x agreed unit rates' en wij hebben een 'fixed profit fee'. Wij hebben 'budget incentives', die zijn gemaakt om de belangen te 'alignen'. Ook zijn er 'technical performance incentives, aimed at total cost of ownership'. Verder zijn 'performance guarantees' afgesproken en wij hebben een strikte 'cost control', wat tot voorspelbare



kosten leidt. Voorspelbaarheid is eigenlijk het belangrijkste voor de klant. Dat brengt mij bij contractuele succesfactoren. Dat 'project & maintenance' er in zit is in onze ogen een belangrijke factor,

want dat zorgt voor 'lifecycle thinking and ownership'. Er is echt veel 'ownership' bij, zowel de mensen van het consortium als de mensen van de partners. Zij weten dat dit project nog 25 jaar doorgaat. "Unit rates, incentives and liabilities" zorgen voor een duidelijke en gebalanceerde 'risk and reward'. Ik kan niet genoeg benadrukken hoe belangrijk dat is. Het is heel belangrijk dat de 'balance' van 'risk and reward' redelijk is. De keuze van de 'incentives' is erg belangrijk. De belangen moeten zo veel mogelijk 'aligned' zijn. Uiteraard zul je altijd enig opportunisme houden, maar dat kun je op basis van gedrag en relatie bijsturen. Mevrouw De Ridder heeft daarop terecht gewezen: je moet meteen reageren. De verdeling van de 'incentives' is eveneens belangrijk en daarover heeft de NAM niets gezegd. In de 'agreement' die de vijf partners hebben getekend is vastgelegd dat sprake zal zijn van een mix van proportioneel, gelijk en minimaal. In onze ogen leiden al deze aspecten plus een goede samenwerking, die vertrouwen doet ontstaan, tot 'solution focus', oplossingsgerichtheid. Het is niet zo dat wij geen problemen hebben, maar door al deze voorwaarden hebben wij het vertrouwen dat de problemen redelijk verdeeld worden. Je gaat eerst naar de beste oplossing zoeken en parallel kun je ook aan de commerciële aspecten van zo'n probleem werken. Dat doe je echter niet in eerste instantie. Je gaat niet eerst 'blamen' en onderhandelen. Nee, je gaat het probleem oplossen. Dat is heel belangrijk. Qua samenwerking is sprake van veel alliantieachtige aspecten, maar qua opdrachtgeverschap en qua commercie is er een zekere afstand.'

In welke principes geloven wij?

Ten eerste is dat vertrouwen. Vertrouwen is er niet zo maar, dat moet groeien en dat moet je verdienen. Dat geldt ook voor de klant, de klant moet zich redelijk opstellen. Respect voor elkaars kunde is ook heel belangrijk, evenals een open communicatie en 'responsiveness', pro-activiteit. Problemen moeten op tafel komen en niet onder de tafel worden gehouden, want dan kun je ze niet oplossen. Door één van de vorige sprekers is terecht opgemerkt dat de klant zich het meest moet aanpassen. NAM mag meekijken en mag 'challengen', maar heeft Stork GLT een contract gegeven en binnen dat contract worden orders gegeven die moeten worden uitgevoerd. Stork GLT moet de clusters bouwen en voor een bepaalde tijd opleveren. De NAM kijkt mee, 'challenged' en stelt zeker dat het project volgens de

juiste standaarden wordt uitgevoerd, maar stuurt niet mee. De NAM vertelt de engineer niet wat hij moet doen. Wij acteren wel als 'strategic partners', wij acteren zoals partners in een alliantie, maar commercieel bewaren wij afstand. Verder is belangrijk plezier in het werk te hebben en successen te vieren. Ik weet niet of dat iets Nederlands is, of misschien is dit wel iets van techneuten, maar wij zijn veel te veel gefocust op dingen die fout gaan. Natuurlijk gaan dingen fout, maar als je goede voorwaarden hebt om naar oplossingen te zoeken is dat ook leuk. Dat geldt ook voor op tijd leveren, binnen budgetten leveren en een goede kwaliteit leveren.

Ten slotte nog iets over integratie. Aan NAM-kant zijn zowel projectmensen als operationsmensen als 'maintenance' betrokken. Verder kennen we een 'consortium of partners': niet alleen engineering, niet alleen EPC en niet alleen constructie, maar ook 'strategic equipment suppliers'. De NAM heeft die keuze gemaakt omdat het nog 25 jaar of langer aan die 'strategic equipment suppliers' vastzit. Je kunt niet zo maar een Yokogawa-systeem door een Honeywell-systeem vervangen. Onder één dak is eveneens heel belangrijk. De communicatielijnen moeten kort zijn en dat realiseer je door met de consortiumpartners, maar ook met de NAM, onder één dak te gaan zitten. Wij hebben één gebouw, dat door Stork GLT wordt beheerd. Een andere reden om 'partnership' te hebben is dat wij geen 'double work' willen doen. Het heeft geen zin dat een engineer een compressor specificeert die toch niet gebouwd kan worden of die uiteindelijk wordt aangepast door de compressorleverancier om hem innovatiever, beter of goedkoper te maken. Integratie op basis van 'checks and balances' is ook belangrijk. Op die manier houd je 'ownership' bij de mensen en kan het beste uit de co-creatie worden gehaald. Bij de klant zien wij dat in de zin van 'projects, operations & maintenance'. Tussen die functies zitten duidelijke 'checks and balances'. Tussen de klant en het consortium heb je dat ook. Dat zijn de gemeenschappelijke doelen en de verschillende verantwoordelijkheden. Dat zorgt ervoor dat wij 'sparringpartners' zijn. Binnen het consortium hebben wij ook verschillende 'checks and balances', namelijk tussen 'specify' en 'execute', zeg maar de 'engineer' en het constructiebedrijf, maar

ook tussen integratiepartners, zijnde de 'engineer' en de constructiepartij, die uiteindelijk het 'design' moeten integreren maar ook de uitvoering moeten integreren, en de expert partners, zoals Siemens Industrial Turbomachinery and Yokogawa. Ik weet niet of dat bedrijven met verschillende culturen

Master Class Project Alliances

Na het verschijnen van de Alliance Roadmap en tijdens het Seminar Project Alliances is gebleken dat er belangstelling bestaat voor verdere verdieping. NAP organiseert daarom een 1-daagse Master Class Project Alliances waarin met een kleine groep dieper wordt ingegaan op de mogelijkheden, aanpak en valkuilen van allianties. Onder deskundige leiding zullen best practices worden besproken en zal ook een case study worden gedaan. De Master Class is bedoeld voor senior projectleiders, waarvan ook een eigen inbreng wordt verwacht. De Master Class zal worden gegeven op een afgelegen locatie en wordt afgesloten met een diner. De datum in het najaar van 2008 wordt in onderling overleg vastgesteld. Belangstellenden kunnen zich opgeven bij het NAP-bureau.

zijn. Voor een deel zijn het verschillende culturen, maar het zijn wel allemaal grote bedrijven, bedrijven die weten hoe je zou moeten samenwerken. Wij merken wel dat er een duidelijk verschil is tussen Yokogawa en Siemens en Stork Industry Services en Jacobs. Jacobs is een echte 'engineer' en Stork E&C Services is een echte constructiepartij. Siemens en Yokogawa's zijn echte OEM'ers. Al die bedrijven hebben een eigen toegevoegde waarde, wat het project heel interessant maakt. Dat alles resulteert uiteindelijk in 'delivery'. Wij moeten leveren. Wat moeten wij leveren? Het project. Wij moeten voorspelbaar leveren. Onze ervaring is dat vertrouwen, respect, 'openness & ownership', integratie, 'checks and balances', 'aligning incentives', 'risk/reward balance' en plezier onder één dak uiteindelijk voor voorspelbaarheid zorgen. Voorspelbaarheid is de 'key'.

Allianties in internationaal perspectief

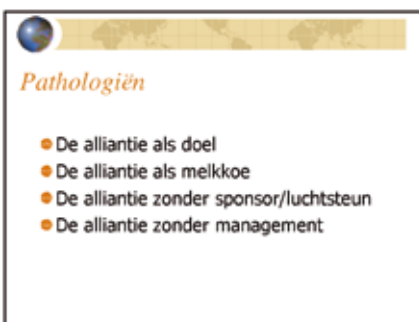
De heer W. Smit van de Hogeschool Arnhem-Nijmegen (HAN) ten slotte brengt het internationale perspectief van allianties ter sprake.

'In de geschiedenis zijn er heel merkwaardige allianties geweest. In de vorige eeuw had Darwin het over de sterkste die wint en hij

stelde dat 'business' oorlog is. Dat is door Michels later in 'voetbal is oorlog' vertaald. Kropotkin zei aan het begin van de vorige eeuw dat je alleen door samenwerking kunt overleven en modern inzicht is 'doe beide als het voor de hand komt'. Dat zie je ook in nieuwe woorden die in de business administration literatuur naar boven komen, zoals 'coöpetitie', een samensmelting van competitie en coöperatie, en 'empathie', je inleven in de ander.

Vooronderzoek

Grote ondernemingen willen partners vinden om de massa te kunnen vergroten en een bepaald product gemakkelijker in de markt te kunnen zetten. Welke afwegingen spelen daarbij? Het gaat om de bedrijfseconomische waarde en de strategische waarde. Een onderneming heeft vaak een strategische agenda, waarin meer staat dan zij kan betalen. De bedrijfseconomische waarde: je wilt de opbrengsten verhogen en meer volume, meer massa, in de 'business' maken. Dit zijn de vragen die je stelt en die je aan je potentiële partners moet stellen. Gaat het realiseren van de strategische agenda beter, sneller, goedkoper? Ik denk dat bij de allianties die het goed doen de strategische waarde steeds in het oog moet worden gehouden. Ben ik strategisch juist bezig? Dan kom je altijd in 'wat en hoe-vragen' terecht en daarmee moet je ook je partners confronteren. Eerder werd op het belang van de 'due diligence study phase' gewezen. Daar moet je veel tijd aan besteden. Hoe meer je van tevoren doet, des te beter. Een



ervaren team van een business manager, een jurist en een financial controller is in die fase essentieel. Die fase mag best wat langer duren dan gewenst, dat voorkomt tegenslagen later: lijken in de kast en dat soort dingen. In die fase moet in een 'memo of understanding' of 'letter of intent' goed worden vastgelegd wat de partners van elkaar verwachten. Daarna is de 'risk assessment phase' van essentieel belang. De laatste tijd zie je dat de 'bedrijfsbranding' belangrijker wordt dan de 'productbranding'.

Tegenwoordig zie je bijvoorbeeld een naam zoals KPN, terwijl vroeger vaak producten een naam kregen. Als je zo'n alliantie in je hoofd hebt, is het belangrijk te weten of die alliantie door het 'key' personeel van de partners wordt gedragen. Kun je daarover de beschikking krijgen en blijven die mensen ook? Personeel, vooral 'key' personeel, heeft vaak een eigen carrière in de 'company'. Het antwoord op de vraag of de klanten en de financiers een partnership appreciëren is ook belangrijk. Wat vinden zij van zo'n nieuwe alliantie? Een aantal bedrijven is daarmee de mist ingegaan. Het is voorgekomen dat bepaalde klanten de samenwerking met een andere onderneming niet waardeerden. Verder: wat doet de concurrentie? Je brengt de concurrentie wellicht op het idee ook te 'partneren' in de markt waarin je opereert.

Cultuurverschillen

Omdat ik in vrij veel landen heb gewerkt, zal ik voornamelijk op de landelijke cultuurverschillen ingaan. Misschien waren deze vroeger belangrijker dan tegenwoordig. Dat komt doordat veel businessmanagers tegenwoordig van internationale scholen afkomstig zijn. Ik denk dat het voor Europese en Amerikaanse managers belangrijk is zich in de businessgewoonten van andere landen te verdiepen en dat geldt vooral voor China en India. Dat zijn stevige economieën. Als je Nederland en China vergelijkt, zie je dat de 'power distance' in China erg hoog is. China is erg hiërarchisch en daaraan moet je als Nederlander wennen. Wij zijn veel meer individueel bezig dan de mensen in China. Daar zie je veel meer collectief gedrag. De onzekerheidsvermijding is in deze landen ongeveer hetzelfde. De Chinese cultuur is duidelijk een meer masculine dan de onze. Wij zijn met landen zoals Zweden, Noorwegen en Denemarken meer feministisch. Als je aan Chinezen vertelt wat wij in Nederland normaal vinden voor het personeel, zegt een Chinese manager al snel 'jullie zijn helemaal gek'. De Chinezen zijn zeer lange termijn georiënteerd. Vooral voor Amerikanen, die over het algemeen vrij korte termijn georiënteerd zijn, is dat heel vervelend. Chinezen denken in winst en profijt over tien of vijftien jaar, terwijl Amerikanen aan een periode van drie maanden tot een jaar denken. Nederland zit daar een beetje tussen in. Ik heb vrij veel met Amerikaanse ondernemingen moeten samenwerken en geconstateerd dat Amerikanen sneller een rapportage willen hebben dan wij in Nederland gebruikelijk vinden. India zit daar min of meer tussenin.

De Nederlandse manager, die in die landen zaken wil doen, zal zich aan die cultuur moeten aanpassen.

Alliantie-management is heel belangrijk. Een directe lijn naar het topmanagement van de partners is essentieel. Het carrière-perspectief van het alliantie-management moet gewaarborgd blijven. Ik heb mensen die ik ergens moest stationeren vaak een ticket terug moeten beloven. Het alliantie-rapportagesysteem is ook erg belangrijk. Het streven moet erop gericht zijn dat systeem zo veel mogelijk op één lijn te houden met het systeem van de partners. Dat is gemakkelijker gezegd dan gedaan. Het komt voor dat partners heel andere systemen hebben, met als gevolg dat de ict-kosten geweldig uit de hand kunnen lopen. Voor wat betreft de operationele rapportage is er meestal geen probleem.

Voor de financiële rapportage moet een eenduidig systeem worden gekozen. Daarbij wil ik de kanttekening maken dat in verschillende landen andere regels gelden. In Europa zijn de regels gelukkig min of meer dezelfde. Zodra sprake is van een alliantie tussen een Amerikaanse en een Nederlandse onderneming of een Nederlandse onderneming en een Chinese onderneming moet rekening worden gehouden met het feit dat andere regels kunnen gelden. Dat kan tot behoorlijk hoge onkosten leiden.

Essentieel is ook dat zo vroeg mogelijk een conflictregeling en exit condities worden bedongen. Dat kan al bij de 'due diligence' gebeuren. Het is misschien vreemd al voordat je begint vast te leggen op welke wijze de partners op een nette manier weer uit elkaar kunnen gaan, maar dat is wel van groot belang. Waar ik dat gedaan heb, is daarover met plezier nagedacht. Je gaat dan meer letten op wat waarde geeft, wat voor de ander van waarde is en wat jij van waarde vindt voor de ander. Daar praat je dan over. In het partnershipcontract worden meestal een aantal rechten en verplichtingen opgenomen. Vaak is dat ook al in het 'memo of understanding' gedaan. Als je die rechten en verplichtingen in de week legt, gaat men daarover nadenken en komen daar aanvullingen op. Ik zou altijd proberen in geval van conflicten voor 'settlement' via arbitrage te kiezen. Als je een conflict aan een rechter voorlegt, is dat al gauw een rechter in New York, in Europa of Azië. Naar mijn mening werkt arbitrage het beste. De exit condities moeten zo duidelijk mogelijk worden gedefinieerd, zodat daarover geen misverstanden kunnen ontstaan.



Allianties in de toekomst

De wereld globaliseert maar door en de wederzijdse afhankelijkheid neemt wereldwijd toe. Door het internet kun je met veel meer partners en concurrenten in aanraking komen. Je wordt je daarvan beter bewust. Het aantal mogelijkheden om allianties te vormen is daardoor toegenomen. Wij zien dat ook bij het MKB. Ik ondersteun de laatste jaren vanuit de school het regionale MKB in Gelderland regelmatig en het heeft mij verbijsterd dat kleinere MKB-bedrijven – met zo'n 150 man – er geen enkel probleem mee hebben om bijvoorbeeld trafo's bij een bedrijfje in China, spoelen in India en zuigers in Brazilië te bestellen. Dat is ongelofelijk. Die bedrijven hebben een soort strategisch contract met als doel elkaar te leveren en ketens op te zetten. Met de opkomst van de directe economie, waarin je de productiekennis laat beïnvloeden door klantenkennis, ga je in termen van 'co-design' en 'co-creation' praten. Dat is een ander type van alliantie. Je wilt met elkaar bedenken hoe het eindproduct er moet gaan uitzien. Die ontwikkeling zullen wij steeds meer gaan zien.'

Algemeen Bestuur NAP

Begin 2008 zijn toegetreden tot het algemeen bestuur van NAP:

Ir. N. Noorlander,
Director Sales and
Projects, Hollandia BV



Ir. R. Blom, voorzitter
faculteit directieteam,
Faculteit Natuur &
Techniek Hogeschool
Utrecht



**ing. J.W.M.
Remmerswaal**,
Managing director,
Bronswerk Heat
Transfer BV



Professorale overpeinzingen

De kop is eraf. De afgelopen maanden zijn redelijk hectisch geweest. Allereerst je plek vinden in een nieuwe omgeving. Het collegeprogramma bedenken, voorbereiden en op de rails zetten. En dan valt een week voor het begin van de collegereeks de ondersteuning weg en moet je daar vervanging voor vinden. Daar tussendoor speelt de hele tijd het feit dat je ook nog een datum hebt afgesproken voor je intrede. Om de druk op de ketel te houden zagezegd. Zo'n intrede moet ook nog gedrukt worden, wat weer betekent een drukker zoeken, de layout doorspreken en drukproeven corrigeren. Maar uiteindelijk is alles gelukt. Op 14 mei heb ik mijn inaugurale rede gehouden met als titel "Management of projects: a people process". Een goede opkomst en leuke reacties. De verzending van de boekjes bevroonde deze mijlpaal (geïnteresseerden kunnen een boekje aanvragen via het NAP secretariaat).

Op 6 juni sluiten we de eerste collegereeks af met een presentatie door de studenten van de resultaten van de projectopdracht. De uitkomsten zullen gepresenteerd worden aan de opdrachtgever, die een stem heeft in het eindoordeel. De opdracht was om met een plan van aanpak voor efficiency-verhoging en energiebesparing te komen voor een gieterij in het oosten des lands. De (formele) terugkoppeling op het college is zeer positief te noemen. De aandacht en de breedte in projectmanagement worden zeer gewaardeerd, aanscherping van de projectopdracht wordt aanbevolen. Dit verbeterde model zal in het najaar worden uitgerold in een workshopreeks die we voor de sponsorbedrijven organiseren. In vijf hele dagen van lezingen, workshops en teamwork proberen we de deelnemers een inzicht in de bijzondere aspecten van project management te geven.

Mocht u de indruk krijgen dat het nu rustig wordt, niets is minder waar. In de komende maanden richt ik me intensief op het invullen van het onderzoeksprogramma zoals in de intrede gepresenteerd. De eerste stap in dit verband is een vergadering met het Industrial

Users Panel. In een volgende bijdrage kom ik hier zeker op terug. Dus, volgende keer meer.

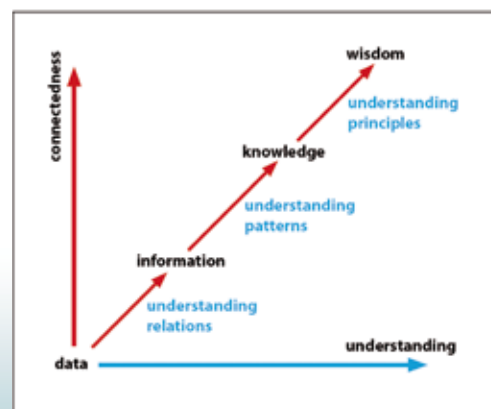
Hans, NAP-professor

Op 14 mei jl. hield Professor Hans Bakker zijn inaugurale rede aan de TU Delft.



Knowledge Management

De Special Interest Group Knowledge Management (SIG KM) beleefde op 29 mei jl. de eerste van drie bijeenkomsten waarin de deelnemers hun ervaringen op KM-gebied met elkaar delen. Onder leiding van het bestuurslid Gerrit van Duijn bespreken elf bedrijven hun best practices en profiteren ze van elkaars inzichten op het gebied van kennis genereren, delen, beschermen en opslaan. Begin 2009 zullen de resultaten worden gepubliceerd.



DACE-contactbijeenkomst 13 maart 2008

Aanbesteden: EU-regelgeving, uitdaging en ontwikkeling

Theorie, praktijk en verschillen tussen branches – drie aspecten van aanbesteden en prijsvorming in Europees verband. Met de nieuwe Aanbestedingswet voor de deur' een goed moment om op de DACE-contactbijeenkomst op 13 maart jl. drie inleiders deze verschillende invalshoeken te laten belichten.

Aanbesteden – de juridische context

Prijsvorming en aanbestedingsrecht – onder die noemer viel de bijdrage van mevrouw prof.dr. M.A.B. (Monika) Chao-Duvis, hoogleraar Bouwrecht aan de TU Delft. Hoe gebruiken we de regels en hoe interpreteren we ze? De basis voor veel discussie en vragen, zo bleek.

'Prijsvorming is een heikel onderwerp in het aanbestedingsrecht. De kwestie rond de begroting van de verbouwkosten van het Rijksmuseum roept ongetwijfeld bij u en mij genoeg vragen op. Ik kan echter niets zeggen over de prijzen die zijn geoffreerd en ook niet of de controle van de Rijksgebouwendienst goed was of niet. Wel over het juridisch kader waarbinnen we dit praktijkgeval moeten beoordelen. Daarbij beperk ik mij tot het ARW 2005 in hoofdlijnen en ga kort in op de volgende onderwerpen:

- Gunningscriteria
- Wat zijn de overlegmogelijkheden tijdens de aanbestedingsprocedure?
- Wat zijn de onderhandelingsmogelijkheden als blijkt dat er een offerte komt, die voor de aanbestedende dienst niet acceptabel zal zijn?
- Wat brengt de nieuwe Aanbestedingswet?

Gunningscriteria

De aanbesteder kan kiezen tussen twee gunningscriteria, namelijk de laagste prijs of de economisch meest voordelige inschrijving, tenzij de aanbesteder gebruik maakt van de concurrentiegerichte dialoog. In dat geval mag gunning alleen plaatsvinden op basis van het criterium van de economisch meest voordelige inschrijving. Dit criterium kan verschillende subcriteria bevatten, waarvan een aantal voorbeelden wordt genoemd in artikel 53 van richtlijn nr. 2004/18/EG, namelijk kwaliteit, prijs, technische waarde, esthetische en functionele kenmerken, milieukenmerken, gebruikskosten, de rentabiliteit, klantenservice en technische bijstand, de datum en de termijn voor levering of uitvoering. Van belang is dat de criteria transparant en niet-discriminair mogen zijn en dat de mogelijkheid om eenmaal gestelde eisen te wijzigen gering is. Vast staat dat ná de aanbesteding de criteria niet meer gewijzigd mogen worden. Of het mag vóór de gunningsfase zijn de juristen niet zeker. Omdat de gunningscriteria nog bekend gemaakt mogen worden ten tijde van het verzenden van het bestek, wordt wel aangenomen dat in de aankondiging bekend gemaakte gunningscriteria nog ter gelegenheid van het verzenden gewijzigd mogen worden. Afhankelijk van het betreffende aanbestedingsproces

blijken rechters in dit verband verschillend te oordelen. Wanneer een ongeldig gunningscriterium gebruikt wordt, is het raadzaam de procedure te staken en opnieuw te laten beginnen. Je mag het niet ecarteren (buiten

beschouwing laten), want dat komt neer op een ongeoorloofde wijziging.

Overlegmogelijkheden

De momenten van overleg tijdens de aanbestedingsprocedure zijn beperkt. Artikel 3.18 in het ARW 2005 geeft daarover voldoende uitsluitel qua procedure en tijdsplan. De aanbesteder maakt een nota op van de nadere inlichtingen die dienen tot verduidelijking, aanvulling of wijziging van het bestek en de aanvullende stukken. In de nota van inlichtingen neemt de aanbesteder eveneens de vragen op die schriftelijk of tijdens een inlichtingenbijeenkomst mondeling zijn gesteld. Alle nadere inlichtingen zijn opgenomen in de nota van inlichtingen of in het proces-verbaal van aanwijzing, voor elke inschrijver bindend. Van belang hierbij is dat een gegadigde de aanbesteder gemotiveerd kan verzoeken om nadere inlichtingen die niet worden opgenomen in de nota van inlichtingen. De aanbesteder kan dergelijke inlichtingen verstrekken voorzover het opnemen daarvan, naar het oordeel van de aanbesteder, in de nota van inlichtingen schade kan toebrengen aan de rechtmatige commerciële belangen van de gegadigde. De aanbesteder mag deze inlichtingen alleen geven indien deze dienen ter verduidelijking van de eisen die de aanbesteder in de aankondiging, het bestek en de nota van inlichtingen heeft gesteld. Het verstrekken van dergelijke inlichtingen mag niet leiden tot discriminatie van andere gegadigden of potentiële gegadigden. De aanbesteder verstrekt aan de gegadigde een proces-verbaal van de door hem gestelde vragen en de daarop gegeven antwoorden. Hoewel de richtlijnen terzake niets bepalen, moet worden aangenomen dat aanbestedende diensten gedurende de inschrijvingstermijn correcties en wijzigingen in de aanbestedingsstukken kunnen aanbrengen, mits zij eenieder die een bestek heeft aangevraagd daarvan op de hoogte stellen.

De concurrentiegerichte dialoog biedt betere mogelijkheden om met elkaar in gesprek te komen en om ook om te komen tot een gesprek over de prijs. Om te beginnen mag





over alle onderwerpen gesproken worden: ook over economische aspecten als prijzen, kosten, opbrengsten etc. Uitgangspunt van de dialoog zijn de 'needs and requirements' van de aanbestedende dienst zoals opgenomen in 'the contract notice and/or in a descriptive document'. Tijdens de dialoog kan aan de betrokken deelnemers gevraagd worden de voorstellen, die zich voortdurend kunnen ontwikkelen, mogelijk in de vorm van 'completed/refined tenders' vorm te geven. Tijdens de dialoog worden met andere woorden 'voorlopige' aanbiedingen gedaan, althans aanbiedingen die nog niet als definitief worden gezien. In de literatuur wordt deze omschrijving zo begrepen dat onderhandelingen de facto mogelijk zijn. De dialoog moet overigens wel met ten minste drie personen gevoerd worden.

Onderhandelingsmogelijkheden niet-aanvaardbare offerte

Wanneer bij een openbare of niet-openbare procedure de winnende aanbidding onaanvaardbaar hoog is, ligt het voor de hand om te willen onderhandelen. Zo wordt voorkomen dat de gunning mislukt. Aangenomen wordt dat dit niet in strijd met gelijkheidsbeginsel is, als de winnaar het wil. Want de concurrentie heeft al plaatsgevonden. Toch is de regelgeving niet zo makkelijk. Niet zelden zal het voor de aanbesteder niet goed mogelijk zijn tot een definitieve beoordeling van de ingediende offertes te komen, zonder één of meer inschrijvers in de gelegenheid te hebben gesteld om hun aanbidding nader toe te lichten, of zelfs om deze aan te vullen. Een dergelijke handelwijze is in beginsel toegestaan. In het ARW 2005 is daarover opgenomen (art. 3.28) dat op verzoek van de aanbesteder besprekingen met inschrijvers kunnen plaatsvinden met het oog op een verduidelijking van de inhoud van hun inschrijving, alsmede van de eisen van de aanbesteder, voorzover dit geen discriminatie

veroorzaakt. Onderhandelingen met inschrijvers over fundamentele punten van de opdracht, waarvan de wijziging de mededinging kan vervalsen, en met name over de prijzen, zijn uitgesloten. In het actuele geval van het Rijksmuseum

is de vraag natuurlijk of met de (enig overgebleven) aanbieder überhaupt in zee gegaan had mogen worden, want er hadden volgens de Europese regels minimaal vijf inschrijvers moeten zijn en in elk geval zoveel dat er concurrentie is. In casu was er maar één inschrijver ...

Uitgespeeld

Mag de aanbesteder nog nader onderhandelen met de inschrijver die op basis van de gunningscriteria voor gunning van de opdracht in aanmerking komt, alvorens de opdracht formeel te gunnen? Zodra vastgesteld is op basis van de toepasselijke gunningscriteria welke inschrijver voor gunning in aanmerking komt, is de concurrentie tussen de inschrijvers uitgespeeld. Van vervalsing van de concurrentie, resp. van discriminatie van inschrijvers in geval van onderhandelingen met de "winnende" inschrijver kan ook geen sprake meer zijn. Echter, dat overleg mag niet leiden tot zodanig wezenlijke aanpassingen van de inhoud van de opdracht, dat de gegunde opdracht op voor de onderlinge vergelijking van de verrichte inschrijvingen wezenlijke punten niet meer overeenkomt met de aanbestede opdracht, resp. met de omschrijving daarvan in de gepubliceerde aankondiging. Een ruimhartiger opvatting zou zich niet verdragen met het beginsel van gelijke behandeling van inschrijvers. Indien de aanbesteder in vergaande mate de inhoud van de opdracht wijzigt, zal hij de opdracht opnieuw moeten aanbesteden, teneinde geïnteresseerden op voet van gelijkheid in staat te stellen naar de opdracht te dingen. In de praktijk blijken aanbestedende diensten meer dan eens te trachten met de "winnende" inschrijver onderhandelingen te voeren over de prijs – zonder dat daarmee wijzigingen in de specificaties corresponderen – alvorens definitief de opdracht te gunnen. Een dergelijk handelen is strijdig met de basisuitgangspunten van

de openbare en niet-openbare procedure. De opdracht dient te worden gegund op basis van de aanbiedingen zoals deze zijn ontvangen. Daarmee kan voor onderhandelingen die er uitsluitend op zijn gericht de prijs te verlagen geen rechtvaardiging worden gevonden. Het wezenlijke verschil met het hiervoor besproken overleg is dat in dit geval de specificaties van de opdracht ongewijzigd blijven. Wanneer de wens, noch de noodzaak bestaat de specificaties van de opdracht te wijzigen, dient de aanbesteder de opdracht zonder meer te gunnen op basis van de "winnende" aanbidding zoals deze is ontvangen. Doet de aanbesteder dat niet, dan staan de "winnende" inschrijver diverse rechtsmaatregelen tot zijn beschikking.

Nieuwe aanbestedingswet*

De wet bestaat uit 28 artikelen en deze betreffen voor een groot deel definities. De wet heeft maar een zeer beperkte materiële lading en geeft in zeer beperkte mate uitvoering aan de communautaire aanbestedingsregels. Dat wet is een raamwet en daarom is er ook geen geheel nieuwe systematiek. Hij zal uitgroeien tot een grote patchworkdeken. Er zijn 7 kapstukken voor algemene maatregelen van bestuur (AMvB's) en 11 voor ministeriële regelingen. Twee AMvB's kennen we al: BAO en BASS. Er zullen regels in de vorm van een AMvB



gesteld worden voor onder meer de mate van openheid in diverse situaties en de uitvoering van communautaire en internationale aanbestedingsregels. Regels in de vorm van ministeriële regeling betreffen onder meer diverse werkzaamheden in de bouwnijverheid en beperkingen aan de vrijheid inzake technische eisen, selectie- en gunningscriteria en voorwaarden.

*) *Verwacht wordt dat de nieuwe regelgeving (wet en AMvB's) begin 2009 gepubliceerd kan worden en voor de zomer 2009 in werking kan treden.*

Europees aanbesteden in de praktijk – aanbieder

‘Om het eenvoudig te houden: aanbesteden is gewoon inkopen’, zo begint mevrouw mr.ir. M. [Maria] Weisenborn haar presentatie. Als bedrijfsjurist binnen Tebodin maakt ze beide kanten van de praktijk mee: het adviesbureau treedt op als adviseur van een aanbestedende dienst of als aanbieder zelf. Vanuit dit brede werkveld lichtte zij de praktijk vanuit juridisch perspectief toe.

‘Na een investeringsbeslissing volgt het initiële deel van het inkoopproces, het specificeren, selecteren en contracteren. Daarna is de operationele fase aan de orde. De Europese aanbestedingsprocedure gaat alleen over het initiële traject. Op basis van de investeringsbeslissing wordt mede aan de hand van de drempelbedragen vastgesteld of er Europese regelgeving (Richtlijnen) van toepassing is. Een aanbestedende dienst kan overigens ook vrijwillig besluiten tot Europees aanbesteden. In beide gevallen gelden strikte regels op het gebied van termijnen, selectiecriteria, gunningscriteria en bestek(swijzigingen). Wie A zegt, moet ook B zeggen. In de praktijk zie je aanbestedende diensten op dit punt nog wel eens dwalen. Een bestek kan niet ‘naar een gewenste leverancier worden toegeschreven’, om maar een voorbeeld te noemen. Objectiviteit is het motto. Je moet als aanbestedende dienst dus heel goed vooraf nadenken over alle onderdelen van het aanbestedings-traject. De termijn verkorten om een ‘snelle’ procedure mogelijk te maken, is - behalve de mogelijkheden die de Richtlijnen hiervoor



bieden - niet toegestaan. Bied je als aanbieder te laat aan, dan is deelname niet meer mogelijk. De in de aankondiging genoemde termijn is fataal. Ook de selectiecriteria zijn in de Richtlijn voorgeschreven. Daartoe behoren onder meer financiële en economische draagkracht, en ook technische bekwaamheid, een maatstaf die vaak aanleiding geeft tot dispuut. Voor wat betreft de gunning

kan worden gekozen tussen ‘laagste prijs’ en ‘economisch meest voordelige aanbidding’. Met het laatste criterium kan de aanbestedende dienst wegingsfactoren vaststellen op het gebied van prijs, kwaliteit, levertijd etc. In de praktijk kan dit tot discussie leiden. Bekend is een aanbestedingsprocedure waarbij de scores van nummer 1 en 2 op basis van ‘economisch meest voordelig’ slechts eentiende punt van elkaar verschilden. Omdat dit verschil klein was, besloot de opdrachtgever te loten. Nummer 2 won de loting. De benadeelde nummer 1 begon een rechtszaak en won deze, want ‘meest voordelig is meest voordelig’. Toch geniet dit gunningscriterium de voorkeur ten opzichte van ‘laagste prijs’, want met ‘economisch meest voordelig’ kunnen meer nuances worden aangebracht. Voor bestekken gelden eveneens strikte eisen. Zodra het door de aanbestedende dienst in de markt is gezet, mag het niet meer op essentiële punten gewijzigd worden, bijvoorbeeld door voortschrijdend inzicht. Wijzigen op essentiële punten betekent een nieuwe procedure. Een nadeel voor de aanbieders is dat er weinig ruimte voor creativiteit bestaat.’

Uit haar praktijk herinnert mevrouw Weisenborn zich dat men met een bestek akkoord was gegaan, waarin uitdrukkelijk vermeld werd dat de DNR (De Nieuwe Regeling 2005, een standaardregeling voor overeenkomsten tussen adviseurs en opdrachtgevers) onverkort van toepassing was. ‘In het feitelijke contract was een geheel andere regeling met betrekking tot aansprakelijkheid opgenomen. Na protest van Tebodin werd dat teruggedraaid en is het contract gegund, waarbij de DNR in zijn totaliteit van toepassing werd verklaard. De enige andere mogelijkheid voor de aanbestedende dienst zou zijn geweest de procedure af te breken en een nieuwe



procedure te beginnen. Echter, opnieuw hetzelfde bestek in de markt zetten is niet toegestaan.

Een ander voorbeeld in dit verband is de situatie van een niet-geschikte aanbidding. Bijvoorbeeld in het geval dat een aanbestedende dienst leveringstermijnen in het bestek heeft opgenomen die niet realistisch zijn. De aanbieder zal aangeven dat de aanvraag onrealistisch is en wellicht een aanbidding opstellen die gezien de marktcondities wel realistisch is; de aanbidding past dus niet bij de aanvraag. In de praktijk wordt daarover vrij geruisloos onderhandeld. Meestal stellen de betrokken partijen alles in het werk om tot een acceptabele oplossing te komen.

Mijn conclusie is dat aanbestedende diensten vaak voor praktische oplossingen kiezen, dat er relatief weinig rechtzaken zijn en dat de regels redelijk worden gevolgd, zeker in de sectoren waarin Tebodin als adviesbureau werkzaam is.’

Europees aanbesteden in de praktijk – inschrijver

Als internationale onderneming kan Ballast Nedam als geen ander putten uit een rijke ervaring als inschrijver op projecten in de industrie, bouw en infra. De heer J. [Jan] Niks, Hoofd Bedrijfsbureau van Ballast Nedam Infra Projecten, schetste zijn gehoor een beknopt beeld van geschiedenis, visie, huidige situatie, ervaringen en toekomst op het gebied van aanbesteden en contractvormen.

‘Geleidelijk aan is naar een standaard toegewerkt, de UAV 1989. Nu geldt voor veel projecten de UAV-GC 2005 (Uniforme Administratieve Voorwaarden voor Geïntegreerde Contractvormen) als basis. Gebruikelijk was dat een ontwerp geheel door de opdrachtgever (aangebestedende

partij) werd verzorgd. Een situatie waaraan volgens ons diverse nadelen kleven. Omdat alles is 'dichtgetimmerd' bestaat geen vrijheid in de uitvoeringswijze, blijft marktkennis onbenut en kunnen ontwerp en werkmethode vaak niet op elkaar worden afgestemd. Inmiddels hebben de diverse aanbestedende partijen dit onderkend.

Aanbestedersgroepen

In aanbestedingsland herkennen we een viertal aanbestedersgroepen: de overheid (w.o. RWS, provincies, gemeenten); semi-overheid (w.o. ProRail, waterschappen); nutsbedrijven (w.o. Nuon, AEB, Electrabel) en private partijen (w.o. Evelop, Norfolk line, Vopak). Men kan ze plaatsen op een schaal van toenemende vrijheid ten aanzien van het toepassen van de UAR-richtlijn. De overheid is het meest strikt, terwijl de private partijen de meeste flexibiliteit tonen, ook als het om onderhandelen gaat. De kenmerken van deze vier groepen vindt u hieronder uitgediept.

Overheid

De overheid volgt nu het beleid van meer overlaten aan de markt (de markt tenzij). Men kiest voor functioneel specificeren. De eigen organisaties worden afgeslankt, er is duidelijk minder expertise in huis. Men hanteert standaard UAV-GC contracten. Het resultaat van deze ontwikkeling is dat de uitvraag zeer divers is. Door de wettelijke termijnen kennen we lange aanbestedingsprocedures. De dialoogrondes zijn afstandelijk. Er moeten veel documenten ingediend worden. Naast een sterke juridisering ervaren we een transparante beoordeling en uitslag. Een beperkte vergoeding van de tenderkosten lijkt gemeengoed te worden. Jammer is echter dat afwijkingen op de standaard UAV-GC voorkomen.

Semi-overheid

Bij de semi-overheid kennen we in de voorbereiding kleine kernteams, die sterk gespecialiseerd zijn. Het ontwerp wordt door derden verzorgd. Men hanteert eigen richtlijnen (AR2K en ARN 2006), waarmee goede ervaringen zijn opgedaan. Een en ander leidt tot een gestandaardiseerde uitvraag, erg handig. Daarnaast zien we veel ingehuurd mensen, een toetsende ontwerpbeurt, beperkte ontwerprijheid en een beperkte hoeveelheid in te dienen documenten. Het aanbestedingsproces is professioneel, open en doelgericht. Wel ervaren we een minder duidelijke beoordeling en uitslag aan opdracht. Ten slotte bestaat een redelijke vergoeding van de tenderkosten.

Nutsbedrijven

Klant is tegelijk opdrachtgever, aanbeste-

dende dienst en procesontwerper. Het gaat vaak om eenmalige, unieke projecten, waarvoor weinig menskracht/kennis beschikbaar is. Ook komen verschillende contractvormen voor. Dit resulteert in een beperkt aantal uitgenodigde deelnemers, een kort aanbestedingstraject, een lang onderhandelingstraject en een redelijk doorzichtige beoordeling. Vaak slechts alleen ja of nee. Men kent geen vergoeding van de tenderkosten (aanvaardbaar door de korte aanbestedingsprocedure). Positief is dat de Engelse contractvorm FIDIC nu ook in ons land meer wordt toegepast.

Private partijen

Opdrachtgever is ook ontwikkelaar. Naast een beperkte staf zijn veel partijen betrokken. Dit leidt tot een zeer diverse uitvraag en verschillende contractvormen. Kenmerkend bij deze groep is dat de toetsing aan de business case prominent voorop staat. Naast korte aanbestedingstrajecten (soms twee weken) maken we zeer lange onderhandelingstrajecten mee om met de inschrijver(s) tot de beste oplossing te komen. Daarbij spelen veel verschillende opties en scenario's een rol. Er vindt een strenge selectie van geschikte partijen plaats, waarbij over de uitslag niet wordt gecommuniceerd. Een vergoeding van de tenderkosten is bespreekbaar.

Ervaringen met aanbestedende partijen

Ter illustratie van deze aanbestederskenmerken noemde Jan Niks enkele ervaringen. Bij de overheid was het Design & Construct contract van de N210 Krimpen a/d IJssel - Bergambacht een goed voorbeeld van de nieuwe benadering, het benutten van kennis bij de aannemer. Ook is het werk niet gegund aan de laagste inschrijver. Bij het grondwerk voor de A12 nabij Bleiswijk hebben we veel kennis over werkmethoden kunnen inbrengen. Bij de Tweede Coentunnel moesten er garanties afgegeven worden over de stabiliteit van de eerste tunnel. Qua risico-verdeling kun je daar vraagtekens bij zetten. Kijken we naar de semi-overheid, in dit geval Pro-Rail, dan bood het gunningscriterium 'wie kan de mooiste brug leveren voor 55

miljoen euro?' tegelijk een grote uitdaging en vrijheid wat betreft ontwerp van een brug over de IJssel. Bij de nutsbedrijven is het Offshore Windpark Egmond aan Zee een heel bijzondere ervaring. Het ging wel om een kort aanbestedingstraject, maar uiteindelijk heeft het tweeënhalf jaar geduurd voordat de uitvoering kon beginnen.

Ten slotte een voorbeeld bij de private partijen: de Parkeergarage Anna van Bueren in Den Haag is een schoolvoorbeeld van een totaalpresentatie 'wie heeft de beste oplossing voor een parkeerprobleem in huis'. Hierbij lag sterk de nadruk op een integrale benadering van ontwerp, prijs en aanpak. Bij de Bio Energie Centrale in Delfzijl zien we een voortdurende toetsing aan de business case van de opdrachtgever, met diensten-gevolge continue bijstelling van ontwerp (dus begroting/aanbieding) en planning.



Aanbevelingen

an de hand van deze kenmerken en ervaringen met vier geheel verschillende aanbestedersgroepen, hebben wij de volgende aanbevelingen geformuleerd. In de toekomst zullen we vanuit de aannemerij veel meer moeten inspelen op de diverse opdrachtgevers. Ook is het beter in een heel vroeg stadium een duidelijk standpunt in te nemen en uit te dragen met betrekking tot de allocatie van risico's. Verder zal meer in een vroeger stadium geselecteerd en capaciteit efficiënt ingezet moeten worden. Qua communicatie is een goede afstemming van de vraagstelling en de verwachte beantwoording van belang. Het beste is echter nadruk op samenwerking te leggen voor het beste eindresultaat.

DACE-dialogobijeenkomst 27 mei 2008

‘Mensen met interesse in het vak binden’

Driekwart ervaart DACE als een beroepsvereniging. De overigen willen vakinhoudelijk meer diepgang en vinden dat de DACE-website op dit vlak een sterkere rol zou kunnen spelen. Enkele opvallende uitkomsten van de enquête onder DACE-deelnemers, die tijdens een extra bijeenkomst op 27 mei jl. door voorzitter Arno Rol werden gepresenteerd. Daar ging het bestuur met de aanwezige deelnemers in discussie over doel, strategie en plannen van de stichting en leverde hen met de lancering van de DACE-Kennisbank ‘boter bij de vis’.

Het afgelopen half jaar heeft het DACE-bestuur zich intensief gebogen over de toekomst van de stichting, die tot doel heeft hét Nederlandse netwerk van cost engineers en value engineers te zijn en erkend te worden als gezaghebbend kenniscentrum op beide vakgebieden. Daarbij zijn vele gesprekken gevoerd met betrokkenen binnen en buiten DACE, waaronder in de eerste plaats de DACE-deelnemers zelf. Zij konden ook via een enquête laten weten hoe ze dachten over de Special Interest Groups, opleidingen en communicatie-instrumenten zoals de contactbijeenkomsten, website en Bulletin.

‘Vandaag willen wij het resultaat van al die activiteiten aan u voorleggen en met u in gesprek gaan over de toekomst van DACE’, zo begon Rol de presentatie van de strategie 2008-2010 en het actieplan 2008 (beide zijn op de DACE-website te raadplegen binnen het persoonlijke domein van de deelnemer). Als eerste toonde de voorzitter de nieuwe DACE-flyer, een handzame folder, waarin de

kern van DACE is samengevat. ‘Maar wat hier in staat speelt vandaag. Gezamenlijk kunnen nu de inhoud up-to-date houden en de discussie met u zal daar ongetwijfeld op van invloed zijn.’

Netwerk

Bepalend voor de strategie van DACE – en dus ook voor de doelgroepen – is een duidelijke definitie van begrippen. Rol zette de volgende formuleringen neer:

De Cost Engineer (Nederlands: kostendeskundige) houdt zich bezig met de raming en analyse van investeringskosten (niet met baten en rendementen) in de procesindustrie, infra en bouw, op het niveau van beginner tot het niveau van rendement/exploitatie.

De Value Engineer is degene die de analyse doet van investeringskosten versus functionele waarde in bedoelde sectoren, van beginner tot het hoogste niveau.

Het leverde hem direct een reactie uit de zaal op. Een deelnemer vond deze definitie te beperkt. ‘In mijn organisatie hanteren we

als niveaus: calculator, kostendeskundige en kostenadviseur. De NVBK kent een andere definitie. Binnen de beroepsgroep moet wel afstemming zijn in definities en competenties. Wanneer men in de procesindustrie de ‘total cost of ownership’-benadering volgt, dan houdt dat in dat onder kosten ook die aan de onderhouds/operationele kant worden meegenomen. We zullen dus moeten stroomlijnen, ook bij de opleidingen, en misschien wel een modulair opleidingsmodel moeten volgen om aan de eisen van de verschillende niveaus te kunnen voldoen.’ Volgens Rol belangrijke aspecten, die verdere aandacht behoeven om de twee DACE-sporen – netwerk en kenniscentrum – beter vorm te geven. ‘Qua netwerk richt de aandacht zich ook op vitaliteit. Jonge aanwas bij onze SIG’s kunnen we bewerkstelligen door CE-cursisten te interesseren voor DACE, bijvoorbeeld door hen een jaar gratis deelnemerschap aan te bieden en ze uit te nodigen voor onze contactbijeenkomsten. Nauwere samenwerking met de NVBK in de vorm van gezamenlijke bijeenkomsten, seminars en lidmaatschapskortingen zal vruchten kunnen afwerpen. Onze contactbijeenkomst in het najaar (15 september a.s.) wordt georganiseerd in samenwerking met de NVBK. Het is een seminar over ‘Kosten en Waarde van de Zuidas’, het grote project in Amsterdam, waarin naast vastgoed en GWW ook (ondergrondse) installaties een grote rol spelen. Uit de enquête bleek dat aan workshops en projectbezoeken een hoge waarde wordt toegekend.’

Kenniscentrum

Wat betreft de speerpunten om DACE als kenniscentrum verder te ontwikkelen, meldde het bestuur dat op opleidingsgebied alle aandacht zal uitgaan naar het in stand houden van de cursussen Inleiding Cost Engineer, Value Management en de tweejarige opleiding Certified Cost Engineer. ‘Daarvoor is overleg met de HAN nodig. Verder gaan we samen met NAP de mogelijkheid voor CE in hbo-minor onderzoeken. Ook ligt het in de bedoeling CCE Papers te presenteren op onze contactbijeenkomsten. Met de NVBK bespreken we opties voor harmonisatie van de drie cursussen (procesindustrie, bouw, infra) die aan de HAN worden gegeven.’ Op dit laatste punt, harmonisatie, haakte een van de deelnemers in door te stellen dat algehele integratie van cursussen niet logisch lijkt, omdat rendement in de procesindustrie een heel andere betekenis heeft dan in de GWW of Bouw. ‘Mijn idee zou zijn





een 100% uniforme basisopleiding – voor degelijke kennis en inzicht – met daarna drie ‘leerwegen’ op het gebied van Proces, GWW en Bouw. Een dergelijke structuur is voor cursisten heel helder en op zich al leerzaam.’ Een benadering die, zo meende een van de bestuursleden, best zou kunnen bijdragen aan meer belangstelling kweken onder studenten voor de opleiding Cost Engineering.

Special Interest Groups

Nadat de voorzitter de makers van het DACE Prijzenboekje 2008 in het zonnetje had gezet, presenteerden de bestuursleden elk hun specifieke portefeuille binnen DACE. Rob van Hoeve (SIG Cost Engineering Process Industry – CEPI) wees op het seminar dat CEPI op 27 november 2008 organiseert en op de plannen voor een nieuwe vorm van handboek CE, die zij dan willen voorstellen. Gerard Filé (SIG GWW - oprichter van het eerste uur) meldde dat het GWW-seminar van 2007 aan een versterking van het DACE-netwerk hadden bijgedragen. ‘De komende tijd zullen we inhoudelijk Methodes van ramen en Risicomanagement als thema’s gaan uitwerken. Ook streven we naar verbreding van de SIG met bijvoorbeeld de

aannemerij.’ De SIG Value Management, bij monde van Albert van der Werf, zal zich nog meer op de opleidingen richten, ‘om de bekendheid en toepassing van Value Management binnen ons land te verhogen. Daaronder valt ook certificering als Associated Value Specialist, op basis van de principes

van de Society of American Value Engineers (SAVE).’ Tom Stiphout (Publicaties en Certificering) bracht de discussie op de vraag of er wel behoefte bestaat aan certificering, en zo ja, dan nationaal, Europees of internationaal? ‘De behoefte in Angelsaksische landen lag tot nu toe anders dan bij ons’ In zijn reactie gaf Van der Werf aan dat het ‘werken over grenzen heen’ door de globalisering en de arbeidsmobiliteit (bijvoorbeeld uit exotische landen) de noodzaak van certificering vergroot. ‘Men wil weten wat voor vlees men in de kuip heeft. Als beroepsbescherming is het nog niet echt aan de orde, maar in personeels-advertenties komt ‘DACE-opleiding vereist’ nu toch regelmatig voor. Naar de toekomst toe is aantoonbaar onderhoud van kennis een pré. Laten we vooral niet het wiel opnieuw uitvinden. Certificering van Cost Engineers op basis van AACE (Advanced Association for Cost Engineering) en van Value Engineers bij het Amerikaanse SAVE is een goede garantie.’

Communicatie

Op het gebied van kennis delen en verspreiden blijken de DACE-contactbijeenkomsten hoog te scoren. Naast veel positieve ervaringen leefden er onder de

deelnemers aan de discussie toch wel de nodige wensen op communicatiegebied. Zo werd verbreding, het kennismaken met andere cost engineering-sectoren, gemist. Soms was de inhoud van lezingen net niet diepgaand genoeg. Het ‘bij elkaar in de keuken kijken’ tijdens werkbezoeken stond ook hoog op het verlanglijstje. Evenals het meer met elkaar in discussie gaan tijdens lezingen, inhoudelijke interactie dus. Ook een Nederlandstalig CE-vakblad werd node gemist.

‘Veel aspecten’, zo erkende Rol, ‘die we als bestuur serieus aandacht geven. Ik noemde al ons aanstaande seminar over het Zuidas-project samen met de NVBK. Sommigen missen ook het CE-Handboek. In antwoord daarop wordt nu een Wikipedia-achtige opzet ontwikkeld, waarmee op onze website op basis van algemene begrippen en hyperlinks in relevante artikelen op CE-gebied kan worden gezocht. Een plan daarvoor zal CEPI op onze najaarsbijeenkomst op 27 november a.s. laten zien. Als het om tijdschriften gaat, de Amerikanen brengen een heel goed blad uit. Maar, inderdaad, door de cultuur van het vakgebied daar is veel informatie niet een op een met onze situatie te matchen. Daarom komt er in augustus een speciaal nummer uit van TBH, het blad van de NVBK, waarin vier artikelen uit DACE-kring zullen zijn opgenomen. Zo werken we op veel fronten tegelijk aan de verdere verspreiding van CE-kennis en -ervaring. Samen met u hopen we dat in de komende jaren in een steeds professioneler jasje te gieten. Neem alvast een kijkje op de DACE-website. Achter uw deelnemers-inlogcode treft u onder de rubriek Kennisbank een voorproefje aan van wat we in november denken te presenteren. Met als grote verrassing: vrijwel het gehele CE-Handboek is daar in artikelvorm al te raadplegen.’

Seminar Kosten en Waarde van de Zuidas

Onder auspiciën van DACE en NVBK vindt op 15 september een middagseminar plaats met als titel ‘Kosten en Waarde van de Zuidas’.

Het programma ziet er als volgt uit:

- Zuidas, geschiedenis, business case, uitdagingen - mr. drs. L.C. Brinkman, voorzitter Bouwend Nederland
- Zuidas, ramen en beheersen van de kosten en risico’s ir. A.L.M. van Eekelen MBA, Directeur PRC – Projectmanagement & Advies
- Zuidas, analyseren en beheersen van de waarde - Ir. H. A. A. Habib, Managing Director Grontmij - Environment & Transportation

Ter afsluiting bestaat er gelegenheid voor discussie en deelname aan de netwerkborrel en diner (optioneel).

Aanmelden via de website: www.dace.nl of www.nvbk.nl.

KENNISBANK

Op de DACE-website staat een kennisbank met presentaties, vakinhoudelijke artikelen en Bulletins van de laatste jaren. Deelnemers van NAP en DACE kunnen inloggen en de documenten downloaden. Ook is een full text zoekmachine geïnstalleerd.

www.dace.nl

DACE opleidingen en cursussen

TRAINING IN VALUE MANAGEMENT

Vorig jaar werd voor het eerst de door de SIG VM opgestelde opleiding Basiscursus Value Management met succes gegeven. Inmiddels is vorige maand de tweede lichte Value Engineers opgeleid. De opleiding bestaat uit twee delen: een eendaags algemeen gedeelte, vereist door de European Governing Board (Europese VM-organisatie) als een 'toelatingsexamen' voor verdere Europese certificering, en een zogenaamde Module 1-training, die leidt tot een certificering van de Society of American Value Engineers (SAVE International).

Het algemene EGB-gedeelte is een face-to-face training, waarin trainer Mark Law een goed overzicht van alle VM technieken geeft. Deze inleiding werd door 15 deelnemers gevolgd.

Van deze 15 deelnemers zijn er vervolgens 12 doorgegaan met de SAVE Module 1-training. Dit betreft een Distance Learning Course, begeleid door trainer Robert Stewart. Deze vorm van training (via internet) biedt de deelnemers de gelegenheid de training met een tijdsbeslag van nominaal 40 uur in hun eigen tijd te volgen gedurende ongeveer 2 maanden. Deze training wordt afgesloten met een examen onder begeleiding van docenten van de Universiteit Twente.

Elf deelnemers zijn geslaagd voor het examen en zijn daarmee ook gecertificeerd als Associated Value Specialist (AVS). Een evaluatie met de deelnemers gaf overwegend positieve indrukken. De verbeterpunten van de vorige cursusronde zijn grotendeels aangepakt en verwerkt. Met een aantal nieuwe leerpunten wordt de volgende cursus weer verder verbeterd. Alle ervaringen opgedaan met de twee cursussen zijn vastgelegd in een draaiboek, waarmee de SIG VM effectief en efficiënt volgende trainingen kan organiseren.

Naar verwachting wordt in het derde kwartaal van 2008 weer een nieuwe cursus opgestart. Indien u interesse heeft in deelname en u wenst op de hoogte te blijven, dan kunt u dat per e-mail kenbaar maken aan: info@dace.nl.

OPLEIDING COST ENGINEERING

Deze tweejarige opleiding gaat in september 2008 weer van start. Voor informatie: www.dace.nl (opleidingen) en www.han.nl (post-HBO).

26e editie Prijzenboekje verkrijgbaar

Het eerste DACE-Prijzenboekje verscheen in 1959. Het boekje – een uitgave van Reed Business – is een uniek document, omdat het informatie biedt op het gebied van methoden en technieken voor het bepalen van kosten en tijd. Gebaseerd op know-how van kostenskundigen en cost engineers uit een groot deel van de Nederlandse industrie. Alle gegevens in het boekje worden jaarlijks getoetst aan de realiteit van recente investeringen. De getallen reflecteren de werkelijk gemaakte kosten en zijn niet slechts een afspiegeling van de catalogusprijzen. Dit wordt bereikt doordat de samenstellers actief betrokken zijn bij investeringsprojecten. Zij staan midden in de praktijk. Het DACE-Prijzenboekje is uitsluitend te bestellen bij Reed Business, Antwoordnummer 2550, 7000 SL DOETINCHEM, Tel. 0314 34 98 88, Fax 0314 34 48 62
E-mail: abonnementen.bouw@reedbusiness.nl



Bij het verschijnen van de 26e editie werd door DACE en Reed Business het glas geheven.

Agenda 2008

NAP-contactbijeenkomsten

aanvangstijd 17.00 uur

11 september

20 november

locatie: Hilton Royal Parc Soestduinen

Actuele informatie op:

www.napnetwerk.nl

DACE-bijeenkomsten

15 september

DACE-NVBK Seminar

Kosten en Waarde van de Zuidas

27 november

Seminar Cost Engineering in de procesindustrie

Organisatie: SIG CEPI

Actuele informatie op:

www.dace.nl

colofon

Bulletin is het tijdschrift van de stichtingen NAP en DACE.

*NAP - The Process Industry Competence Network
DACE, Dutch Association of Cost Engineers, lid van
de International Cost Engineering Council (ICEC)*

Redactie en productie:

Bureau NAP en DACE i.s.m.

Saffier Public Relations

(www.saffierpr.nl)

Fotografie/illustraties:

Saffier Public Relations en anderen

Druk:

De Eendracht, Schiedam

Exemplaren van Bulletin zijn verkrijgbaar bij:

Bureau NAP en DACE

Postbus 1058

3860 BB NIJKERK

Tel. 033 247 34 60

Fax 033 246 04 70

E-mail: info@napnetwerk.nl

www.napnetwerk.nl en www.dace.nl

Alle prijzen in Bulletin zijn vermeld exclusief BTW.

Adverteren in Bulletin

Deelnemers aan NAP en DACE kunnen adverteren in Bulletin. Per nummer is maximaal een halve pagina beschikbaar voor advertenties. De adverteerders zijn verantwoordelijk voor de inhoud van de advertenties. De redactie kan een advertentie weigeren op grond van ethische of esthetische overwegingen en wanneer een advertentie strijdig is met het profiel en de belangen van NAP en/of DACE.

Prijzen op te vragen bij het Bureau NAP en DACE.