

## Beheersing grondrisico's en contractvorm

Een zeer groot deel van grotere projecten betreft geïntegreerde contracten op basis van D&C. Deze contractvormen, met de UAV-GC als administratief kader, zouden zich beter lenen voor complexe ontwerpgegevens waarbij je de markt nodig hebt om mee te denken dan de RAW/UAV2012. Voor wat betreft het toprisico 'afwijkende kwaliteit' is van belang dat volgens de UAV-GC een opdrachtnemer verantwoordelijk is voor de volledigheid van bodemdata en het ontwerp afstemt op de bodemgesteldheid waarmee zijn uitvoeringskennis kan worden ingezet.

Voor het beter beheersen van risico's en/of het verkleinen van grondrisico's is de afgelopen tijd de nodige aandacht geweest. Er is geconstateerd dat de markt afkerig is geworden van grote risicovolle projecten. Daarbij zijn als oplossingen genoemd het opknippen van grote projecten in kleinere, beter behapbare delen. Ook is het tweefasen-proces genoemd, waarbij ontwerp en uitvoering als aparte delen in de markt worden gezet en uitvoering eventueel via een RAW-contract wordt aanbesteed. Ook zijn allianties en het bouwteam als mogelijkheden genoemd om risico's voor marktpartijen te beperken.

Op deze website zijn verschillende gereedschappen te vinden die ondersteuning bieden bij het beheersen van grondrisico's wanneer voor deze contractvormen wordt gekozen.

Toch wordt geconstateerd dat deze contractvormen een goede risicobeheersing in de weg kunnen zitten. Met name ook omdat samenwerken in het beheersen van grondrisico's niet wordt gestimuleerd. De laatste jaren is ervaring opgedaan met nieuwe samenwerkings- en contractvormen die kunnen bijdragen aan het beter beheersen van grondgerelateerde risico's. Met dit gereedschap willen we ervaringen delen.

### [Waarom nieuwe contractvormen?](#)

[Bouwteam](#)

[Allianties](#)

[Samenwerkingsbudget planuitwerkingsfase kribverlaging](#)

[Alliantie op thema NGE](#)

[Meer informatie](#)

## Waarom nieuwe contractvormen?

Voor een goed en effectief risicobeheer is wenselijk dat:

- uitvoeringskennis vroegtijdig wordt ingebracht, zodat risico's vroegtijdig worden geïdentificeerd, en beheersmaatregelen op basis van innovatieve oplossingen tijdig boven tafel komen;
- faseovergangen binnen projecten, die kunnen leiden tot kennisverlies, worden beperkt en/of een betere kennisoverdracht plaatsvindt;
- nieuwe wensen van de omgeving, in een vergevorderd stadium van de planuitwerking, niet leiden tot de introductie van grondgerelateerde risico's;
- opdrachtnemers al in de voorbereidings- en planfase worden geprikkeld om kosten te beperken en (grondgerelateerde) risico's te beheersen zodat kosten steeds beter in beeld zijn en kostenoverschrijdingen worden geminimaliseerd;

- opdrachtgevers en opdrachtnemers samen die risico's beheersen waar ze beiden invloed op hebben, bijvoorbeeld op het beperken van de kans op optreden en/of het verkleinen van het gevolg van opgetreden risico's.

In de praktijk blijkt dat samenwerken in projecten met grondrisico's een vereiste is. Samenwerken is meer dan een marktpartij een adviesrol geven in een bouwteam. Samen werken en samenwerken is niet eenvoudig omdat de relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer per definitie niet gelijkwaardig is. Het aanbestedingsproces is niet gericht op samen werken, maar op het sluiten van een overeenkomst. Wendbaarheid is van groot belang bij complexe projecten die in grote mate onvoorspelbaar zijn. Contractvormen zouden die samenwerking moeten faciliteren.

## Bouwteam

Onder bouwteam verstaan we uiteenlopende contractvormen waarbij de uitvoerende partij vroeg in het ontwerpproces (vooral) in een adviseursrol betrokken is. Per bouwteam kan de verdeling van verantwoordelijkheden verschillen, maar de adviseursrol van marktpartijen is kenmerkend voor het bouwteam. De invulling is in de praktijk divers. Het bouwteam leidt tot een bestek of een functioneel programma van eisen op basis waarvan een prijs voor de realisatie kan worden bepaald. Een abrupte faseovergang van planvorming naar uitvoering wordt vermeden. Met bouwteams is inmiddels zeer veel ervaring opgedaan. Toch komt een bouwteamconstructie niet helemaal tegemoet aan de wens om samenwerking te faciliteren en risico's te minimaliseren.

## Allianties

Een alliantie is een samenwerkingsvorm die optimale mogelijkheden biedt voor samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Beide partijen hebben belang bij het beperken van risico's in de realisatiefase. Een alliantiecontract bevat financiële prikkels die samenwerking in het delen en beheersen van risico's stimuleren. Daarom gebruiken wij de term 'alliantie' graag voor samenwerkingsvormen waarbij sprake is van een gezamenlijke financiële risicopot.

Een opdrachtgever kan gegadigden uitnodigen om in te schrijven op een opdracht in alliantievorm. Omdat de omvang van de realisatie nog niet bekend is en dit een belangrijk deel van de opdracht uitmaakt, dienen inschrijvers een kostenonderbouwing in met eenheidsprijzen voor inzet van materieel, basisprijzen voor aanschaf van verschillende categorieën, basisprijzen voor de toepassing van grond en eventuele verwerkings- en stortkosten. Het kostenplaatje komt dus open op tafel, inclusief de winstmarge van de opdrachtnemer.

De alliantieafspraken worden vastgelegd in een contract dat als een paraplu over de overige contracten heen hangt. Omdat in een alliantie beide partijen samen werken aan het beperken van risico's, zullen die alliantieafspraken onder andere betrekking hebben op de verdeling van de risicopot. Opdrachtgever reserveert een fonds voor verwachte risico's dat kan worden aangevuld met tijdens de planuitwerking gesignaleerde en gerealiseerde optimalisaties. Uit het fonds wordt onderzoek gefinancierd dat nodig is om risico's in beeld te brengen en te verkleinen en beheersen. Het restant wordt na afronding van de planuitwerking volgens een afgesproken sleutel verdeeld. Er is sprake van een prikkel als de uitkering uit dit fonds aan opdrachtnemer groter is dan de winst op regulier meerwerk dat nodig zou zijn geweest als het risico zich zou hebben voorgedaan. Het fonds gaat vooral over risico's die samen moeten worden beheerst (door kans en gevolg te verkleinen). De traditionele tegenstelling tussen opdrachtgever en opdrachtnemer valt hiermee weg.

Zowel Prorail als verschillende waterschappen hebben de laatste jaren ervaring opgedaan met allianties. Het door het Hoogwaterbeschermingsprogramma opgestelde '[Afwegingskader geïntegreerde contracten en HWBP](#)' geeft de voor-, nadelen en ervaringen goed weer. We er enkele:

- Een alliantie is een goede contractvorm als er sprake is van risico's die lastig zijn in te schatten en te verdelen, en waarin een goede samenwerking tussen de opdrachtnemer en opdrachtgever en voortijdige inbreng van opdrachtnemer in het proces vereisten zijn.
- Grondgerelateerde risico's zijn in een alliantie beter te beheersen, maar dat geldt ook voor complexe projecten met veel raakvlakken en eisen vanuit de omgeving waarvan de haalbaarheid in de uitvoering tijdig moet worden beoordeeld (zie project Waaldijk Gorinchem-Waardenburg en Stadsdijken Zwolle).
- Een alliantievorm is een goede samenwerkingsvorm als een project (mede gezien de bodemsituatie) om locatiespecifieke oplossingen vraagt die marktkennis en innovatie (en niet-bewezen technieken) vereisen die al in de planuitwerking worden geïdentificeerd (zie project Markermeerdijken).
- De alliantievorm moet passen bij het project, maar ook de samenwerkende partijen moeten handelen naar de principes. Het is aan te raden om alleen gegadigden uit te nodigen als die aantoonbaar ervaring hebben met samenwerken in een alliantie.
- Het is van belang dat de relatie tussen de verschillende partijen helder wordt gemaakt en er goede afspraken worden gemaakt (hoe en wanneer bij escalatie).
- Neem in het contract een wederzijdse exit-regeling op waardoor het bij tegenvallende resultaten mogelijk is het contract zonder juridische procedures te beëindigen.

De gereedschappen die in deze website worden gepresenteerd, kunnen in alliantievorm samen worden gehanteerd: duiding van bodemdata, identificeren van risico's, uitvoeren van risicogestuurd onderzoek, zoeken naar beheersmaatregelen en samenwerking in beheersing, een goede risico-allocatie en een ontwerp of programma met functionele eisen dat tijdens de realisatie ruimte biedt voor het beheersen van risico's.

De laatste jaren zijn ervaringen opgedaan in verschillende soorten allianties: volledige allianties, allianties met scheiding in fasen (bijvoorbeeld engineering en uitvoering) en allianties in bepaalde risicovolle thema's zoals grond of 'niet-gesprongen explosieven'. In het 'Afwegingskader geïntegreerde contractvormen HWBP' worden verschillende vormen en voorbeelden kort benoemd.

## Samenwerkingsbudget planuitwerkingsfase kribverlaging

Bij eerdere projecten rond kribverlaging kwamen in de uitvoering onverwachte zaken naar boven. Ook op het gebied van areaalgegevens. Rijkswaterstaat wil in het project Kribverlaging Pannerdensch Kanaal meteen bij de planuitwerking samenwerken met een opdrachtnemer die vervolgens ook de uitvoering gaat doen.

Voor de planuitwerkingsfase is een samenwerkingsbudget in het contract opgenomen, dankzij dit budget kan een opdrachtnemer meedenken over de manier waarop de klantwensen het beste kunnen worden opgehaald, welke onderzoeken nodig zijn en wat daarvoor de beste methode is. De opdrachtnemer kan daardoor in de uitvoering niet aangeven dat hij niet op de hoogte was en kan meer kansen benutten voor een duurzame uitvoering.

Rijkswaterstaat heeft de markt verschillende keren geconsulteerd in de verkenningsfase. In de aanbestedingsprocedure is uitgebreid de dialoog aangaan met samenwerkingskandidaten. In de aanbestedingsfase zijn samenwerkingsassessments met de drie best scorende gegadigden uitgevoerd. De prijsvorming is gesplitst voor planuitwerking en uitvoering. Met deze constructie wordt het risico van ontbrekende of onjuiste areaalgegevens beter beheerst.

Het samenwerkingsbudget heeft betrekking op kritisch geachte onderzoeken die nog moeten worden uitgevoerd om risico's voldoende te reduceren, en op de risicoreductie zelf. De werkwijze met betrekking tot het samenwerkingsbudget is in onderstaand kader samengevat.

Werking samenwerkings-/risicobudget:

- 1) Opdrachtgever stelt risicobudget vast voorafgaand aan aanbesteding. Budget is inschatting onderzoekskosten en risico's t.a.v. gelimiteerd aantal grondgerelateerde risico's. Voor alle risicothema's wordt een uitgangswaarde gedefinieerd (bijvoorbeeld: vrijkomende baggerspecie is voor 30% NT).
- 2) Bespreking risicobudget en uitgangswaardes tussen opdrachtgever en ieder van de geselecteerde gegadigden.
- 3) Opdrachtnemer specificeert de onderzoeken (die niet door opdrachtgever konden worden gespecificeerd).
- 4) Opdrachtgever en opdrachtnemer komen prijs en aanpak van de onderzoeken overeen.
- 5) Uitvoering en evaluatie van resultaten onderzoeken, eventueel aanvullend onderzoek.
- 6) Opdrachtnemer specificeert voor ieder van de gespecificeerde risico's met hoeveel risico op afwijkende kwaliteit hij rekening kan en wil houden.
- 7) Opdrachtnemer en opdrachtgever komen realisatieprijs overeen, rekening houden met risico-allocatie van opdrachtnemer. Kosten van acceptatie van risico's door opdrachtnemer (bovenop uitgangswaarde) komen voor rekening risicobudget.
- 8) Opdrachtnemer voert werk uit en risico's waarvan niet is afgesproken dat die bij opdrachtnemer liggen worden betaald uit risicopot.
- 9) Restant uit risicopot wordt via afgesproken verdeelsleutel verdeeld.

Het project omvat PD&C en is inmiddels gegund en in uitvoering. Naast het beter beheersen van het informatierisico krijgt de aannemer ook de gelegenheid om zelf zijn ideeën rondom de uitvoeringspraktijk vroegtijdig in te brengen, zodat hier rekening mee gehouden kan worden bij het opstellen van het ontwerp en de vergunningen. Zo kan optimaal rekening worden gehouden met praktische zaken zoals werkvolgorde en tijdelijke opslag van grond en materiaal.

Voor meer informatie:

<https://www.magazinesrijkswaterstaat.nl/zakelijkeninnovatie/2018/04/pannerdensch-kanaal>

<https://projectdoen.nu/projecten-doen/pannerdensch-kanaal/>

## Alliantie op thema NGE

Met de alliantieconstructie op een specifiek thema is onder meer praktijkervaring opgedaan in een project Waarin Een Kademuur moest worden aangelegd en de aanwezigheid van NGE's (inclusief onzekerheden) bepalend waren voor ontwerp en uitvoeringswijze. De constructie heeft gediend voor het projectdeel dat betrekking had op raakvlakken met ondergrondse obstakels. Het project heeft veel bruikbare aanbevelingen opgeleverd.

[Samen risico's beperken in een alliantie](#)

Meer informatie:

[Samen risico's beperken in een alliantie](#)

[Afwegingskader geïntegreerde contractvormen HWBP.](#)