

Verslag Kennis Integratie Sessie Effectievere werkprocessen

7 en 8 juni 2005

Verantwoording

Titel	Verslag Kennis Integratie Sessie Effectievere werkprocessen
Oprichtgever	SKB
Verslaggeving	Marjon Plantinga, Annette Haselhoff
Projectnummer	4400758

Inhoud

Verantwoording en colofon	3
1 Inleiding	7
2 Schematisatie werkproces	11
2.1 Schema	11
2.2 Instrumenten	11
2.3 Actoren	12
3 Knelpunten en oplossingsrichtingen	17
4 Projectideeën	21
5 Conclusie	23

Bijlagen

1. Samenvatting SKB-projecten VISI, ROSA en Risicomanagement en contractvorming

1 Inleiding

Aanleiding en doel

Op 7 en 8 juni 2005 vond de (eerste) Kennis Integratie Sessie (KIS) van het SKB-deelprogramma Procesoptimalisatie / Effectievere werkprocessen in de bodemsaneringsketen plaats. Eén van de doelstellingen binnen dit programma is, zoals de naam al aangeeft, te komen tot effectievere werkprocessen. Deze werkprocessen zijn vaak complex en er zijn veel actoren bij betrokken, van bevoegd gezag en opdrachtgever tot adviseur en aannemer. Alle onderdelen zijn van belang wanneer we nieuwe werkprocessen willen ontwerpen en daadwerkelijk implementeren.

In de KIS is van gedachten gewisseld over de mogelijkheden, randvoorwaarden en criteria voor nieuwe werkprocessen. De projecten die op dit moment betrekking hebben op werkprocessen zijn:

- VISI
- ROSA
- Risicomanagement en contractvorming

Een samenvatting van deze projecten is opgenomen in bijlage 1.

Het doel was te komen tot een eerste schetsontwerp van één of meerdere werkprocessen. Het ontwerp van een effectiever werkproces helpt SKB de resultaten van projecten met elkaar in verband te brengen en daardoor beter over te dragen. Daarnaast kan SKB op die manier de witte vlekken identificeren die bijvoorbeeld binnen het onderzoeksprogramma van SKB kunnen worden ingevuld. Omdat het proces van uitwisselen, integreren, verankeren en verspreiding van informatie in het algemeen beter verloopt als dat binnen een bepaald referentiekader plaatsvindt, was een extra doelstelling van de KIS het zo ver mogelijk ontwikkelen van zo'n kader.

Opzet KIS

Het programma van de KIS bestond uit twee delen. De avond van 7 juni 2005 stond in het teken van kennismaking door middel van een korte presentatie door elk van de deelnemers. De deelnemers was gevraagd hierin vanuit hun project of ervaring aan te geven welke succes- en faalfactoren zij zien ten aanzien van een effectief werkproces, en wat het SKB-project bijdraagt aan de verbetering van het werkproces. Onderstaande tabellen geven een overzicht van de deelnemers en de knelpunten die werden ervaren in het werkproces.

Tabel 1.1 Deelnemers KIS

Naam	Project(en)	Werkveld
Organisatie		
Liesbeth Schipper	Voorzitter	
Annette Haselhoff	Verslag	
Marjon Plantinga	Verslag	
Deelnemers		
Nico Borreman	ALTVAR	Afkoper/nazorger
Jan Pieter Eelants	Risicomanagement en contractvorming	Kennisdrager
Bert Gosselink	ROSA	Handhaver
Annette Haselhoff	ROSA	Adviseur
Cees Nelissen	VISI	Probleembezitter / initiatiefnemer
Jan Pals	Risicomanagement en contractvorming	Probleembezitter / initiatiefnemer
Dirk Pereboom	VISI	Kennisdrager
Michiel Pluim	ROSA en VISI	Probleembezitter / initiatiefnemer
Chantal Schrijver	Risicomanagement en contractvorming	Adviseur
Arie Slagmolen	ROSA	Aannemer
Pierre Timmermans	VISI	Aannemer

Tabel 1.2 Knelpunten

Thema	Knelpunt
Binnen projecten	Inzet actoren. Afspraken expliciet maken: <ul style="list-style-type: none"> doelstelling saneringsplan werkafspraken voor proces
Binnen invloedssfeer van het project: risicomanagement	Complexiteit, omgevingsfactoren, cultuur, projectomgeving. Onzekerheden in relatie tot de ondergrond: <ul style="list-style-type: none"> informatiegebreken rol nieuwe technieken en inzet tijd Financiering en kosten
Buiten invloedssfeer van het project	Regels, vergunningen, procedures, enzovoort Fluctuerend beleid Competenties en kennis actoren

Op 8 juni 2005 vond de eigenlijke KIS plaats door middel van een gestructureerde discussie. De discussie is in drie stappen gevoerd:

1. Het plaatsen van actoren en instrumenten in een schema van het werkproces. Ter voorbereiding op de sessie was een schema van het werkproces met de formele afspraken en een overzicht van actoren en instrumenten gemaakt. Aan de deelnemers werd gevraagd om allereerst individueel de actoren en instrumenten in het schema te plaatsen en dit vervolgens in kleine groepjes te bespreken. Vervolgens werd dit plenair besproken. Hierbij kwamen tevens de knelpunten uit het thema 'binnen projecten' aan de orde
2. Plenair bespreken van de overige knelpunten
3. Aandragen projectideeën. Hiervoor is weer uiteengegaan in drie groepen, elke groep heeft een idee aangedragen

Leeswijzer

Dit rapport vormt een weerslag van de SKB Kennis Integratie Sessie die gehouden is 7 en 8 juni 2005. Een belangrijk resultaat van deze KIS is een schema van het werkproces van bodemsanering. In dit schema zijn de actoren en instrumenten geplaatst, zowel voor de traditionele werkwijze (met een RAW-bestek) als voor werken met geïntegreerde contracten. Het schema van het werkproces wordt besproken in hoofdstuk 2. Hoofdstuk 3 geeft de hoofdpunten en conclusies van de discussie over de knelpunten die in het werkproces ervaren worden. Tot slot is aan de deelnemers gevraagd ideeën voor nieuwe projecten binnen het SKB programma 'Werkoptimalisatie' aan te dragen. Deze ideeën worden beschreven in hoofdstuk 4.

Kenmerk R001-4400758MAP-beb-V01-NL

2 Schematisatie werkproces

2.1 Schema

Ter voorbereiding van de KIS was een schema van het werkproces en de formele afspraken gemaakt. Daarnaast waren de volgende actoren en instrumenten vooraf benoemd.

Tabel 2.1 Actoren en instrumenten

Actoren	Instrumenten
Oprichtgever/initiatiefnemer	VISI
Adviseur	ROSA
Vergunningverlener	RAW-bestek
Aannemer	Geïntegreerde contracten
Handhaver	Risicomanagement
Afkoper/nazorger	Afkoopcontract

Centraal in het schema staan de fasen waaruit het werkproces van onderzoek tot uitvoering bestaat en de formele afspraken. Dit deel van het schema is ter verificatie voorgelegd aan de deelnemers.

Bij het lezen van het schema moet in de gaten gehouden worden dat de fasen processen zijn en niet de verschillende producten die het resultaat zijn van een fase. De formele afspraken betreffen formele momenten in het saneringsproces. Het gaat hierbij zowel om beschikkingen die het bevoegd gezag afsprekt als om formele afspraken (contracten) tussen partijen. De plaatsing van de beschikkingen in het proces is gebaseerd op de nieuwe Wbb.

2.2 Instrumenten

Het schema laat zien in welke instrumenten in welke fasen van het saneringsproces toegepast kunnen worden. Dit zowel voor de traditionele werkwijze met een RAW-bestek, als voor het werken met geïntegreerde contracten. Nadat de instrumenten in groepjes in het schema zijn geplaatst wordt de positionering plenair besproken. Hieronder worden puntsgewijs de discussiepunten weergegeven.

Aanvullingen

De lijst met instrumenten wordt aangevuld met:

- (Onderzoeks)protocollen
- Aanbestedingsleidraad geïntegreerde contracten (deze is nog in ontwikkeling)
- Bestek nazorgfase

VISI

- VISI kent op dit moment een beperkte toepassing in het werkproces, namelijk tijdens de uitvoering. In theorie is VISI in het gehele traject toepasbaar, met als doel duidelijkheid in de communicatie. Randvoorwaarde is dat de toepassing niet tot teveel papieren rompslomp leidt, het is nog de vraag hoe VISI in de praktijk werkt. Op dit moment lopen er pilots in Den Haag en Rotterdam
- Binnen het VISI-proces kan risicomanagement en risicoverdeling wellicht ook aan de orde komen

Risicomanagement

- Risicomanagement is overal in het werkproces toepasbaar, echter voor de toepassing van risicomanagement voor verschillende fasen zijn verschillende verschijningsvormen van een dergelijk instrument noodzakelijk. In de praktijk ligt het toepassingsgebied bij de overdrachtmomenten

2.3 Actoren

In het schema is te zien in welke actoren in welke fasen van het werkproces bij een sanering betrokken zijn. Bij de traditionele manier van werken zijn op verschillende momenten andere actoren betrokken dan bij het werken met geïntegreerde contracten. Nadat de actoren in groepjes in het schema zijn geplaatst wordt de positionering plenair besproken. Hieronder worden de discussiepunten puntsgewijs weergegeven.

Nazorg

- Er is onduidelijkheid rondom de begrippen nazorg, actieve zorg en passieve zorg. In de praktijk worden deze begrippen op verschillende manieren geïnterpreteerd. ROSA II geeft hiervoor definities

- Nazorg wordt op verschillende manieren geregeld. De gemeente Rotterdam en de provincie Zuid-Holland hebben bijvoorbeeld een nazorgbureau opgericht. De provincie Noord-Holland heeft een extern bureau opgericht.
In het kader van ALTVAR is in de branche gesproken over de vraag hoe nazorg georganiseerd moet worden, en hoe marktwerking (afkopen nazorg) hierin een rol kan spelen
- Het moment van betrekken van de afkoper/nazorger in het werkproces. De Wbb zit zo in elkaar dat pas bij afronding van de sanering duidelijk is wat beheerd moet worden. Daarom kan het afkoopcontract pas bij afronding sanering opgesteld worden. Het verdient echter de voorkeur om de nazorger eerder in het proces te betrekken, bijvoorbeeld middels een intentieverklaring in de saneringsonderzoeksfase. Nazorg is nu vaak onderbelicht. Bovendien komt de markt niet tot ontwikkeling vanwege onduidelijkheden over verantwoordelijkheden. Afkoop is daardoor moeilijk

Vergunningverlening en handhaving

Doordat handhaving de afgelopen jaren meer aandacht heeft gekregen, is er meer wisselwerking tussen handhaving en vergunningverlening ontstaan. Een belangrijk aandachtspunt hierbij is een goede beschikking. De samenwerking tussen vergunningverlening en handhaving is niet overal in Nederland gelijk geregeld. Er zijn twee verschillende modellen te onderscheiden:

1. De vergunningverlener is bij het eerste deel van het saneringsproces betrokken. Wanneer de uitvoering start neemt de handhaver het over, inclusief de beschikking op het evaluatierapport. Bij grote afwijkingen op het saneringsplan moet weer teruggegrepen worden op de onderzoeksfase. Vaak wordt voor dit model gekozen in verband met functiescheiding tussen vergunningverlener en handhaver. Bij dit model is het belangrijk dat het niveau van de handhaver voldoende hoog is. In Drenthe wordt via dit model gewerkt. Ondanks, of misschien juist dankzij, het nadeel van minder gevoel voor de beschikking heeft het hier een kwaliteitsimpuls opgeleverd. Handhaving heeft namelijk ook een rol van interne auditor. Beschikkingen zijn niet altijd goed en door functiescheiding kom je daar achter
 2. De vergunningverlener is bij het hele traject betrokken en wordt bij de uitvoering geassisteerd door de handhaver. Bij afwijkingen op het saneringsplan schakelt de handhaver de vergunningverlener in. In deze situatie is de vergunningverlener veel meer betrokken bij de uitvoering. Zijn of haar werkzaamheden stoppen niet bij een (slechte) beschikking op het saneringsplan. Dit is een voordeel omdat bodemsanering vaak niet zwart-wit is en bij afwijkingen een goed gevoel voor de beschikking door de handhaver nodig is
- Welk model het beste werkt is sterk persoonsafhankelijk. In ieder geval is altijd een goede afstemming tussen handhaving en vergunningverlening nodig.

Positie adviseur

- In de traditionele werkwijze is de adviseur bij het gehele saneringstraject betrokken. Meestal betreft het echter per fase een andere persoon of ander (in die fase gespecialiseerd) bureau. Daarbij wordt door de prijsdruk vaak het minimale waarom gevraagd is geleverd, waardoor de kwaliteit achteruit gaat. De wisselingen in bureau zijn vaak het gevolg van het introduceren in marktwerking en/of bureau's die zich specialiseren in een onderdeel van het werkproces. Als een bewuste keus gemaakt wordt voor wisselingen is dit geen probleem, maar vaak wordt die keuze niet bewust gemaakt (inkoper die voornamelijk selecteert op prijs). De opdrachtgevers onder de deelnemers vertellen hoe ze hier mee omgaan. De SBNS probeert voor continuïteit te zorgen, mits de adviseur goed werk levert. De SBNS borgt marktwerking via raamcontracten. Bij de gemeente Den Haag is het mogelijk om, wanneer de ervaringen in het voorproces goed zijn, beargumenteerd af te wijken van het aanbestedingsbeleid. Dit besluit moet inzichtelijk gemaakt en verantwoord worden, bijvoorbeeld aan de hand van ISO-beoordelingen
- Het is belangrijk om in het voortraject adviseurs te selecteren op kwaliteit. Het grootste financiële risico zit in de uitvoering. Dit risico kan voor een belangrijk deel ondervangen worden door een goede kwaliteit in de onderzoeksfase. Het zou een prikkel zijn als de overheid expliciet om een degelijk historisch onderzoek vraagt. Verder is het saneringsonderzoek vaak een ondergeschoven kindje, waardoor voorafgaand aan het saneringsplan en de uitvoering niet goed wordt nagedacht. Dit laatste komt als één van de knelpunten uit ROSA naar voren; een saneringsonderzoek is niet verplicht
- Bij het werken met geïntegreerde contracten heeft de adviseur een rol tot en met de saneringsplanfase. Daarna wordt opdracht gegeven aan een aannemer voor de uitvoering, inclusief het maken van een definitief ontwerp

Positie aannemer

Bij de traditionele werkwijze begint de rol van de aannemer bij de aanbesteding. De aannemers geven aan eerder in het werkproces betrokken te willen worden en mee te willen denken in de besteksfase. Meedenken in de besteksfase kan een foutieve techniekkeuze in het bestek en de daarmee gepaard gaande onverwachte kosten voorkomen. In feite is dit ook een vorm van risicomanagement. In de praktijk worden de aannemers vaak met slechte bestekken en gebrek aan kennis bij adviseurs geconfronteerd (vaak als gevolg van prijsdruk).

Het eerder betrekken van aannemers gebeurt soms al bij onderhandse aanbestedingen: het saneringsplan wordt voorgelegd aan een beperkt aantal aannemers die hun ideeën kunnen geven. Men is hiertoe bereid zolang er sprake is van een open communicatie. Een aanbesteding in concurrentie is hierbij geen probleem.

Bij een openbare aanbesteding is deze werkwijze niet mogelijk in verband met de aanbestedingsrichtlijnen.

Het CROW is voor geïntegreerde contracten op zoek naar een moment waarop de aannemer bij het proces betrokken kan worden, en is bezig met het ontwikkelen van een procedure hiervoor. Binnen Europese regelgeving is dit mogelijk, maar binnen de Nederlandse regelgeving ligt het lastiger en moet de inspraak van de aannemer schriftelijk plaatsvinden (openbare aanbesteding).

Knelpunten die deze werkwijze in de weg staan zijn:

- De regelgeving rondom openbare aanbestedingen
- Wantrouwen tussen aannemers en adviseurs
- Het saneringsplan dat steeds meer steeds meer richting een contract gaat waardoor het technisch ontwerp naar de achtergrond verschuift
- De maatschappelijke ontwikkeling die vraagt om een expliciete keuze van de adviseur tussen werken voor opdrachtgevers of werken voor aannemers

Het is voor opdrachtgevers waardevol om te weten dat het mogelijk is om aannemers te betrekken bij het opstellen van een bestek of een geïntegreerd contract. Aan de andere kant zijn opdrachtgevers ook vaak van mening dat de adviseurs deze benodigde kennis ook in huis moeten hebben.

Positie opdrachtgever

- Goed opdrachtgeverschap is een vak op zich. Helaas blijkt in de praktijk dat niet elke opdrachtgever dit tot in de puntjes beheerst
- Een opdrachtgever die niet voldoende kennis in huis heeft, kan geholpen worden door een strategisch adviseur. De strategisch adviseur kan de opdrachtgever adviseren bij het inhuren van specialisten voor de verschillende fasen in het saneringsproces. Deze werkwijze zie je bijvoorbeeld bij opdrachtgevers die zich willen richten op hun core business (niet bodem)
- Tijdens een workshop voor het project risicomanagement en bleek dat de inkoop en het inhoudelijk begeleiden van projecten bij veel organisaties gesplitst is (aparte inkoop of inkoopafdeling). Daardoor wordt het lastig om op een ander argument dan geld te beslissen

Kenmerk R001-4400758MAP-beb-V01-NL

3 Knelpunten en oplossingsrichtingen

Tijdens de voorstelronde zijn een aantal knelpunten in het werkproces naar voren gekomen (zie tabel 1.2). Deze knelpunten zijn onder te verdelen in drie categorieën:

- Binnen projecten
- Binnen invloedssfeer van het project: risicomanagement
- Buiten invloedssfeer van het project

Het eerste thema is besproken bij het plaatsen van de actoren en instrumenten in het werkproces (zie hoofdstuk 2). De overige twee thema's zijn daarna plenair besproken. Hieronder worden de discussiepunten op een rij gezet.

Communicatie SKB-projecten

In SKB-kader worden veel instrumenten ontwikkeld, maar die worden nog niet altijd voldoende toegepast. Als voorbeeld wordt de aanbestedingsleidraad geïntegreerde contracten genoemd, veel opdrachtgevers kennen deze leidraad niet terwijl er wel veel belangstelling is voor nieuwe contractvormen. Aan de andere kant is ROSA een voorbeeld van een instrument dat wel breed bekend is.

Op het gebied van effectieve communicatie ligt nog een taak voor SKB. SKB heeft lang gedacht dat het voldoende is om probleemeigenaren en/of belanghebbenden bij de projecten te betrekken, maar de praktijk wijst anders uit. Tips ter verbetering van de communicatie:

- Aansluiten bij de actualiteit van het onderwerp. Dit bleek voor ROSA een belangrijke succesfactor. ROSA had het klimaat mee, omdat een belangrijke beleidsleemte werd ingevuld
- Een 'groot' consortium/klankbordgroep bij het project betrekken. Dit kan het project 'status' verlenen
- Een cursus organiseren en hiervoor gericht mensen uitnodigen en deze actief nabellen
- Een actievere houding consortiumleden vragen (ambassadeursfunctie naar de achterban)

Binnen invloedssfeer (risicomanagement)

- Het is belangrijk om onderscheid te maken tussen risico's die uit de ondergrond en het saneringsproject zelf voortkomen, en risico's die met de omgeving te maken hebben en daardoor moeilijker zijn te beheersen. Risicomanagement evolueert met het besluitvormingsproces en in de tijd. Het verloop van het risicomanagement moet dan ook gezien worden in de geest van het proces

- Op het gebied van risicomanagement is veel kennis aanwezig. Deze kennis moet nog praktisch toepasbaar gemaakt worden, en geplaatst worden in het (standaard) werkproces. Risicomanagement wordt bijvoorbeeld in Den Haag toegepast bij grote projecten. Ook Rijkswaterstaat maakt een slag bij de toepassing van risicomanagement en is bezig het instrument ook toepasbaar te maken voor kleine projecten. Ook de aannemers moeten soms risicobeoordelingen afgeven. Zo wordt voor werken in Amsterdam bijvoorbeeld risicomanagement volgens een bepaald model gevraagd
- Risicomanagement is actueel, in veel projecten heeft men moeite met het omgaan met risico's. Er is dan ook behoefte aan risicomanagement, maar vaak wordt het in stapjes gedaan en wordt de informatie niet vastgelegd. In de ideale situatie maken zowel de opdrachtgever als de opdrachtnemer een risico-inventarisatie. De opdrachtgever vanuit de vraagformulering en de opdrachtnemer vanuit de aanbieding. Op deze manier worden een groot deel van de risico's in beeld gebracht
- De term risicomanagement heeft een negatieve bijklank. Een kans voor optimalisatie is wellicht een betere term

Buiten invloedssfeer

Saneringsprojecten hebben te maken met steeds meer regels (onder andere Kwalibo) en veel vergunningen en procedures. Dit is lastig want je kan er geen invloed op uitoefenen:

- De algemene mening is dat protocollen de innovativiteit onderdrukken. Dit is een breed probleem. Institutionele kaders zijn beperkend voor de effectiviteit. In de bouwwereld (psi-bouw) wordt gekeken of het mogelijk is de kaders om te buigen. Het voordeel van certificering is dat je hiermee kan onderscheiden in de markt. Aan de andere kant kost het tijd om een kwaliteitssysteem op te zetten en bij te houden en leidt certificering niet per definitie tot meer kwaliteit
- Een onderdeel van Kwalibo is de BRL 6000 voor milieukundige begeleiding. Deze wordt nu geëist door onder andere de SBNS, de gemeente Haarlem en enkele andere gemeenten
- Ook VISI is een onderdeel van Kwalibo
- Bij VROM wordt aan de rem getrokken met betrekking tot Kwalibo, omdat de overheid volgens Kwalibo zelf bepaalde kwaliteitseisen moet implementeren (normbladen 8001 en 8002) en nog niet zo ver is. Bij de afdeling Bodem van de gemeente Drenthe wordt het normblad 8001 nu geïmplementeerd
- VROM werkt ook aan de beloofde deregulering. Hier is behoefte aan, want de bodemwereld is door alle regels volkomen ondoorzichtig. Waarschijnlijk vindt de deregulering zijn beslag in BUS. Vanuit handhaving is er juist behoefte aan regels. Het is goed dat er een basis ligt, waar je gemotiveerd van kan afwijken
- Een laatste ontwikkeling is het oprukkend aanbestedingsbeleid

Een ander knelpunt is het fluctuerend beleid. Tot nu toe heeft het geloond om te wachten met saneren. In de saneringen die wel worden uitgevoerd wordt teveel geld gestoken in de passieve fase van het project. Hierbij moet gedacht worden aan het monitoren van de laatste 10% van de verontreiniging bij saneringen die lang stagneren en/of het aantonen van een stabiele eindsituatie. Dit terwijl de verontreinigingssituatie in dit stadium vaak al zodanig verbeterd is, dat als dit het oorspronkelijk beeld was geen sanering nodig zou zijn. De verwachting is dat hierover binnenkort een discussie op gang komt.

Hier ligt ook een juridisch probleem, namelijk rond de aansprakelijkheid van de pluim die bij de stabiele eindsituatie aanwezig blijft. De eigenaar blijft in principe verantwoordelijk. De discussie rondom nazorg is daarom ook belangrijk. Het is een belangrijk onderwerp dat ingrijpt in het werkproces.

Tot slot bemoeit het bevoegd gezag zich soms teveel met de saneringsoplossing. Dit terwijl het bevoegd gezag met name verantwoordelijk is voor het resultaat. Daarnaast is het bevoegd gezag natuurlijk ook verantwoordelijk voor de maatschappelijke veiligheid en het voorkomen van overlast. Dit stelt randvoorwaarden waaraan de saneringsoplossing moet voldoen, de vergunningverlener controleert of hier ook daadwerkelijk aan wordt voldaan. Het bevoegd gezag mag geen doorslaggevende rol spelen bij de keuze van een saneringsoplossing.

In de praktijk blijkt het bevoegd gezag soms ondeskundig. Vraag aan bevoegd gezag is daarom om een goed inzicht te verkrijgen in haar eigen rol. Het bevoegd gezag is ook een doelgroep ten aanzien van effectievere werkprocessen. Aandachtspunten zijn de plaats in het werkproces (niet op de stoel van de adviseurs gaan zitten), goede beschikkingen, het vastleggen van afspraken en transparantie (bijvoorbeeld met VISI).

In het netwerk van SKB zitten redelijk veel bevoegde gezagen. Deze worden in ieder geval via de nieuwsbrief en soms via projecten bereikt. Daarnaast heeft het SKB contact met bodem+, dat onder andere als taak de ondersteuning van bevoegde gezagen heeft.

Kenmerk R001-4400758MAP-beb-V01-NL

4 Projectideeën

De deelnemers hebben een drietal ideeën voor projecten aangedragen. Hieronder wordt per idee kort de inhoud van het idee en het doel beschreven.

Werkproces met daarin instrumenten gepositioneerd

- Idee: in het kader van kennisoverdracht de SKB-producten in het werkproces plaatsen om zo een spoorboekje voor SKB-producten te maken. Dit spoorboekje visualiseren en digitaliseren en bijvoorbeeld geschikt maken voor de website
- Doel: samenhang creëren in het toepassingsgebied van en de doelgroep voor SKB-producten waardoor een bijdrage wordt geleverd aan een effectiever werkproces. Het spoorboekje is een instrument om meer grip te krijgen op de grote hoeveelheid beschikbare informatie

Praktijktoeepassing instrumenten

- Idee: de ontwikkelde instrumenten binnen het werkproces concreet toepassen op een praktijkcase. De reeds opgedane ervaring in de pilots van VISI kunnen daarin worden verwerkt. De uitkomsten kunnen als basis dienen voor een cursus en voor het derde projectidee
- Doel: zelf ervaren hoe instrumenten in de praktijk werken en hoe de aansluiting is met andere reeds ontwikkelde instrumenten

Effectievere werkprocessen promoten

- Idee: een cursus organiseren zoals voor ROSA is gedaan. In de cursus worden effectievere werkprocessen gepromoot en aangetoond hoe een werkproces effectiever kan worden georganiseerd
- Doel: een bredere toepassing van de beschikbare instrumenten voor effectievere werkprocessen

Kenmerk R001-4400758MAP-beb-V01-NL

5 Conclusie

In deze KIS zijn veel links gelegd tussen de verschillende onderdelen in het werkproces en de SKB-projecten die centraal stonden. Verder is gebleken dat veel van de besproken knelpunten ook breder in de bouwwereld leven, het zou goed zijn om daar afstemming mee (te blijven) zoeken.

Vorig jaar heeft SKB het programma 'Procesoptimalisatie' opgestart. Het is goed om te ervaren dat de doelstelling en de projecten die lopen goed ontvangen worden. De resultaten van deze KIS - het schema van het werkproces, de knel- en discussiepunten en de projectideeën - worden gebruikt voor de eerstvolgende tenderaanvraag.

Kenmerk R001-4400758MAP-beb-V01-NL

Bijlage

1

Samenvatting SKB-projecten VISI, ROSA en Risicomanagement en
contractvorming

PP04-110

Transparant en Verantwoord; VISI-systematiek toegepast bij bodemsanering Proefprojecten Museumpark, Rotterdam en Willem Royaardsplein, Den Haag

Consortium

I-bureau Gemeente Den Haag – ir. C. Nelissen

Gemeente Den Haag/dienst Stadsbeheer/afdeling milieu&vergunningen/bodemsanering –
ir. M. Pluim

I-bureau Gemeentewerken Rotterdam – ing. J.A. Stoutjesdijk

Samenvatting van het project

De doelstellingen van het project zijn:

1. Het ontwikkelen van heldere afhandelingsprocedures bij afwijkingen van een tweetal categorieën veel voorkomende saneringsplannen (bodemsaneringsontgraving als onderdeel van een civieltechnisch werk en in situ-sanering volgens prestatiecontract), met duidelijkheid over verantwoordelijkheden en bevoegdheden van betrokken partijen.
2. Het vertalen van de afhandelingsprocedures in een "web-based" geautomatiseerd communicatiesysteem voor de uitwisseling van formele berichten tussen betrokken partijen (VISI-systeem), dat verantwoording achteraf mogelijk maakt en een digitaal projectarchief verschaft dat voor alle betrokken partijen toegankelijk is.

De activiteiten bestaan uit:

- De introductie van het VISI-systeem
- De voorbereiding/systeemanalyse
- Het operationaliseren van het VISI-systeem
- Praktijkproeven met het VISI-systeem.

Te leveren resultaten/producten voor beide proefprojecten:

- Procedurebeschrijvingen voor de afhandeling van afwijkingen van het saneringsplan
- Specificatie van de VISI-rollen, transacties en berichten
- Specificatie van het informatiesysteem
- Tussenrapportages nul-meting
- Twee evaluatiemomenten
- Eindrapport
- PvA toepassing VISI bij saneringsprojecten
- VISIraamwerk beide pilots
- Drie nieuwsbrieven en drie mondelinge presentaties
- Operationeel informatiesysteem
- Beschikbaar via internet

Informatievoorziening kan verlopen via het SKB-netwerk, het Publiek Dienstverlenersnetwerk Bodem (PDB), Bodem+ en het SIKB-netwerk.

Rekening is gehouden met samenstelling van een drietal nieuwsbrieven over het project, drie presentaties en een tweetal bijeenkomsten met de klankbordgroep.

PP04-102 Praktijkdocument ROSA

Consortium

TNO – Hans Slenders
Provincie Utrecht – Ari van Mensvoort
Provincie Drenthe – Bert Gosselink
Ministerie VROM – Miech de Steenwinkel
Provincie Groningen – Ans Bekkering
SKB – Liesbeth Schipper
Afvalzorg – Arie de Wit
Senter Novem – Jan Klein-Kranenburg
Shell – Hans Huissoon
Provincie Zuid-Holland – Norbert Paardekooper
Stichting Bodemsanering NS – Gerard Stokman
Bam NBM Milieu – Arie Slagmolen
Tauw – Annette Haselhoff, Bart Volkers

Samenvatting van het project

Het praktijkdocument ROSA biedt praktische hulpmiddelen voor het kiezen van een saneringsvariant bij mobiele verontreiniging in de ondergrond, en voor het afspreken en waarborgen van de eenmaal gekozen saneringsdoelstelling. Het sluit daarbij aan op het "afwegingsproces saneringsdoelstelling, Doorstart A5". In overleg met provincies, gemeenten en probleembezitters is in ROSA een stappenplan opgezet. waarmee wordt beoogd het keuzeprocess te vereenvoudigen en verhelderen. Uitgaande van een vaste, uitgebalanceerde set afwegingsaspecten, wordt de keuze teruggebracht tot een afweging van enkele aspecten waar het werkelijk om draait. De beslissing wordt "afgepeld" tot de kern. Het voorgestelde stappenplan is efficiënt en leidt tot betrokkenheid van alle partijen bij proces en resultaat. Een duidelijke afbakening van de afwegingsaspecten en definities komt het overleg en communicatie verder ten goede. Het document biedt vervolgens handvatten voor het afspreken van een flexibele en handhaafbare saneringsdoelstelling, en voor het organiseren en waarborgen van de uitvoering van de sanering.

In het saneringsplan of beschikking wordt een duidelijke rolverdeling afgesproken. Zorgvuldigheid bij het uitvoeren van activiteiten en het informeren van alle betrokkenen minimaliseert bovendien mogelijke aansprakelijkheden nu en in de toekomst, want ook als de saneringsdoelstelling wordt behaald, is in geval van een restverontreiniging niet sprake van vrijwaring voor privaatrechtelijke aansprakelijkheden.

PK4100 Workshop risicomanagement en contractvormen

Consortium

CROW – Teun van Reeuwijk

Geodelft – Dirk Pereboom

Tauw – Henberto Remmerts, Chantal Schrijver

Samenvatting van het project

Aanleiding en probleemstelling

Er is een toenemende wens naar een groeiende ervaring met het verleggen van verantwoordelijkheden en risico's naar derden. Kennis en ervaring op het gebied van deze 'innovatieve geïntegreerde' contract- en aanbestedingsvormen is echter erg versnipperd en er vindt nauwelijks uitwisseling plaats. Het is daarnaast niet bekend of en welke behoefte bestaat aan kennisoverdracht en kennisontwikkeling over dit onderwerp.

Doel project

Het doel van het project heeft bestaan uit het vaststellen van de toekomstige invulling van kennisoverdracht en kennisontwikkeling binnen de onderwerpen risicomanagement en contractvormen.

Fasering en opzet project

In de vorm van een enquête onder 1.500 personen binnen de doelgroep 'opdrachtgevers van bodemsanering', zijn de ervaringen en de wensen geïnventariseerd. Op basis van de resultaten van de enquête is een workshop gehouden, waarbij aan de hand van de behoeften aan kennisoverdracht en kennisontwikkeling over deze onderwerpen in de toekomst nader is vastgesteld. Vervolgens zijn in het rapport aanbevelingen verbonden aan de invulling van kennisoverdracht en kennisontwikkeling.

Resultaten enquête

In totaal zijn 1.493 personen aangeschreven om de enquête te beantwoorden. Van deze 1.493 personen zijn er 234 reacties binnengekomen (16%), waarbij 115 personen hebben aangegeven deel te willen nemen aan de workshop. Op basis van de resultaten van de enquête is de invulling van het programma van de workshop vastgesteld en is de mailinglijst voor de uitnodiging van de workshop bepaald.

Resultaten workshop

Het ochtendprogramma van de workshop bestond uit een presentatie over risicomanagement, waarna in drie groepen een verschillende praktijkcase is behandeld en een risico-inventarisatie is uitgevoerd. De praktijkcases waren vooraf ingebracht door deelnemers van de workshop.

De opbouw van de middag bestond uit een korte presentatie over afwegen van contractvormen. Vervolgens is een andere praktijkcase behandeld in de drie groepen.

In de afronding van het ochtendprogramma en het middagprogramma hebben de deelnemers een vragenlijst ingevuld. De vragenlijst was gericht op het inventariseren van de behoeften aan en de invulling van kennisontwikkeling en kennisoverdracht met betrekking tot respectievelijk risicomanagement en contractvormen.

Kennisontwikkeling en -overdracht over risicomanagement en contractvormen kan plaatsvinden op de volgende manieren:

- Uitwisselen ervaring (bijvoorbeeld workshop, discussie groep, Community of Practice, coaching, platform).
- Verzamelen projecten en ervaring (bijvoorbeeld platform, databank, verzamelpunt).
- Instrumenten/hulpmiddelen verspreiden en ontwikkelen (bijvoorbeeld risico-inventarisatie, brainstormsessie, risicoprioritering, risico verdeling c.q. alloceren, checklist afwegingscriteria contractvorm).
- Kennis opbouwen (bijvoorbeeld cursus, artikelen, nieuwsbrief, seminar, workshop).
- Advies/procesmatige ondersteuning (bijvoorbeeld ondersteuning SKB, adviseur inschakelen).
- Gebruiken in de praktijk.

Tijdens de workshop zijn de volgende zaken naar voren gekomen:

- Er bestaan veel negatieve geluiden over het toepassen van risicomanagement en/of geïntegreerde contractvormen, waardoor daadwerkelijke toepassing minder wordt.
- Bij ambtelijke organisaties bestaat er moeite met het verkrijgen van toestemming, tijd en geld om naar bijeenkomsten te gaan. Intern draagvlak voor risicomanagement en afweging van contractvormen is gering.
- Verwacht wordt dat in plaats van landelijk, op regionaal vlak meer draagvlak en kennisoverdracht kan worden verkregen binnen de agenda van reeds bestaande overlegverbanden.
- De kennis en de hulpmiddelen voor risicomanagement en het afwegen van contractvormen zijn wel beschikbaar, maar worden weinig tot niet toegepast vanwege onbekendheid.
- De deelnemers staan over het algemeen positief tegenover het uitvoeren van risicomanagement binnen hun projecten.
- Als gevolg van slechte ervaringen en gebrek aan vertrouwensrelatie met opdrachtnemers is weinig behoefte aan werken met andere contractvormen en het afwegen van verschillende contractvormen. Daarnaast worden de mogelijkheden voor geïntegreerde contractvormen bemoeilijkt vanwege het aanbestedingsbeleid van overheidsinstellingen.

De volgende aanbevelingen zijn gedaan voor de toekomstige kennisontwikkeling en -overdracht:

- Intern draagvlak vergroten bij opdrachtgevers door middel van het uitvoeren van een krachtenveldanalyse van de ambtelijke organisatie.
- Verandermanagement in interne organisatie, waarmee het interne draagvlak vergroot wordt.
- Behandelen onderwerpen in regionaal bodemberaden, eventueel inhoudelijke en financiële ondersteuning via SKB-gelden.
- Bevorderen draagvlak bij andere actoren dan doelgroep 'opdrachtgevers' door inzicht te krijgen in behoefte, gewenste rol en bijdrage van adviseurs en uitvoerend bedrijfsleven.
- Doorontwikkelen in een kleiner comité, waarbij van alle verschillende belanghebbende partijen minimaal één vertegenwoordiger is.
- Uitwisselen ervaring en opbouw kennis, waarbij succesverhalen moeten worden uitgedragen.
- Opbouwen van succesverhalen door doen van projecten, partijen benaderen voor concrete projecten.
- Organisatie periodieke bijeenkomst voor uitwisseling ervaring en kennisopbouw in behapbare deelonderwerpen.
- Actualiseren van de bestaande SKB-richtlijn prestatiebestekken.
- Respondenten enquête op de hoogte stellen van vervolgtraject en eventueel inbreng vragen.
- Reeds ontwikkelde hulpmiddelen toegankelijker maken door visualisatie. Bodem+ en het uitvoerend bedrijfsleven betrekken.
- Inhoudelijke en financiële ondersteuning, onder andere door het introduceren van een gypenteam die opdrachtgever op afroep ondersteunen.