

**Kenmerk** .....

**Locatie** SenterNovem te Utrecht

**Datum** 20 april 2006

**Van** Lidwien Besselink

**Aanwezig** Deelnemers workshop

**Afwezig** -

**Onderwerp** **Verlag workshop project Verbetering Kostenbeheersing landbodemsaneringsprojecten d.d. 17 maart 2006 (definitief)**

---

## **Aanleiding**

Medio 2005 zijn Bodem+ en Stichting Kennisontwikkeling en Kennisoverdracht Bodem (SKB) gezamenlijk het project Kostenbeheersing bodemsaneringsprojecten gestart. Bodemsaneringsprojecten hebben vaak te kampen met kostenoverschrijdingen. Het project heeft als doel de belangrijkste oorzaken hiervan te identificeren en vervolgens samen met de praktijk instrumenten te ontwikkelen om de kosten van saneringen beter te beheersen. In dit kader heeft Bodem+ samen met SKB op vrijdag 17 maart een workshop voor overheden (provincies, gemeenten en milieudiensten) georganiseerd met als doel een beter beeld te krijgen van knelpunten in de praktijk, welke bestaande instrumenten worden gebruikt om deze knelpunten op te lossen en of er behoefte bestaat aan nieuwe instrumenten voor kostenbeheersing.

## **Verlag workshop**

De opkomst voor de workshop was prima; er hadden zo'n 50 belangstellenden vanuit de diverse overheden gereageerd op de aan hen gerichte uitnodiging. Na een korte inleiding door Bram Segijn (Bodem+) over de aanleiding, doelstelling en opzet van het project en een toelichting op de werkvorm door Elze-Lia Visser (SKB) zijn alle deelnemers hard aan het werk gegaan.

Als werkvorm was gekozen voor het houden van een World Café. De deelnemers waren ingedeeld in 6 groepen, die rouleerden langs de tafels in het gezellige lente-café. Aan elke tafel werd een ander thema bediscussieerd op basis van een vooraf bepaalde vraagstelling. De thema's van de tafels waren:

1. Projectstrategie
2. Opstellen kostenramingen
3. Omgeving
4. Competenties
5. Contractering
6. Beslismomenten.

Gedurende het proces werd de focus aan de tafels verschoven van inventarisatie van knelpunten naar het zoeken van oplossingsrichtingen en gouden tips. Na vijf rondes van hard werken kon even achterover worden geleund en werd door Marcel van Rosmalen (AT Osborne) een presentatie verzorgd over kostenbeheersing bij utiliteitsbouw en infrastructurele projecten mede in vergelijking tot kostenbeheersing bij bodemsaneringsprojecten. De workshop werd afgesloten met een plenaire terugkoppeling van de belangrijkste knelpunten en oplossingsrichtingen per thema. Het managen van de omgeving van een project werd ervaren als het belangrijkste aspect rond kostenbeheersing. Actieve en goed getimed communicatie werd alom gezien als een belangrijk instrument om die omgeving mee te nemen in de voortgang van het project en waarmee ook het beheersen van kosten kan worden gestimuleerd.

## Verslag per tafel/thema

<b>Tafel 1: Projectstrategie – Berend Spoelstra</b>
<b>Vraagstelling</b>
Hoe kan de keuze van je projectorganisatie helpen bij de kostenbeheersing van een saneringsproject ? Voorbeelden: Hoe liggen de verhoudingen tussen bureau voortraject, milieukundige begeleiding en uitvoering ? Hoe bewaak je de voortgang van het saneringsproject ?
<b>Achtergrond vraagstelling</b>
Keuzes die je maakt in de projectstrategie kunnen een belangrijk invloed hebben op de kostenbeheersing. Laat je bijvoorbeeld de milieukundige begeleiding uitvoeren door het bureau dat ook het saneringsplan heeft opgesteld (risico: verdediging van het saneringsplan inclusief evt. foutieve aannames) of kies je juist voor een nieuw bureau (risico: afschuiven van problemen naar “fouten” in saneringsplan).
<b>Resultaten workshop</b>
<b>Knelpunten:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Risico's te veel bij de gemeente. Keuze wie initiatiefnemer is voor de sanering, derden of gemeente zelf, bepaalt mede wie de kostenrisico's draagt. Initiatiefnemer gemeente: alle risico's (geld, kosten etc.) zijn dan voor de gemeente. Onderhandelingspositie gemeente zwak door de koop van het probleem.</li><li>• Strategische keuze zelf initiatief nemen soms niet bewust gemaakt: eerst grond geschikt maken en daarna overdragen staat garant voor alle risico's voor de gemeente zelf</li><li>• Keuze tussen in-situ (functiegericht) of traditionele sanering (multifunctioneel) wordt niet helder genoeg waardoor meer kosten en risico's. Functie wordt niet gekozen bij kwaliteit bodem, maar wordt aan kwaliteit eisen gesteld om aan functie te voeden..</li><li>• Keuze saneringsvariant is soms niet goed vanuit gemeente gezien (toekomst)</li><li>• Buitenwereld denkt in “schoon”, terwijl schoon niet bereikt wordt of niet hoeft. Oorzaken zijn: oordeeltoekomstige gebruiker wil schoon, maar ook terminologie schone grond verklaring, beschikkingsvoorwaarden, wetgeving enz. , waardoor onnodig duur.</li><li>• Buitenwereld (stigma) die regeert over wat er moet in plaats van doelmatigheid.</li><li>• Mate van sanering is onduidelijk en niet eenduidig, waardoor meer gedaan wordt dan nodig..</li><li>• Politiek/bestuurlijk beslissing of gedrag ondermijnt onderhandelingspositie en mogelijkheden integrale aanpak en contractuele positie.</li><li>• Financieel-economische expertise ontoereikend binnen werkveld bodemsanering en/of wordt ontoereikend ingezet.</li><li>• Men is onvoldoende in staat geld uit de markt te halen voor financiering van sanering (Organiseren en onderhandelen)</li><li>• Ontbreken strategie. Ook in situaties wanneer bodem niet leidend is → ijkmomenten ontbreken en expertise ontbreekt</li><li>• Bodem vormt klein onderdeel van totaal, waardoor invloed ondergeschikt.</li><li>• Projectorganisatie niet in goede positie. Meerderen hebben het over de projectorganisatie te zeggen, waardoor projectorganisatie door afhankelijkheden niet slagvaardig genoeg is.</li><li>• Vaak wordt gaandeweg een projectorganisatie opgezet. “Je begint gewoon” eraan, anders komt het ook niet van de grond. Opzet is dan ook pas gaandeweg duidelijk, of blijft onduidelijk, waardoor er onvoldoende beheersing is.</li><li>• Problemen bij specifieke locaties.</li></ul>
<b>Oplossingsrichtingen:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Begrippen definiëren</li><li>• Uitgangspunten duidelijker bepalen. Beter beeld van wat je wilt bereiken en hierover beter onderhandelen (Grex)</li><li>• Term “schone grond” vermijden in contracten. Begrip “schone grond verklaring” afschaffen. Andere terminologie gebruiken t.b.v. acceptatie “schone” grond verkopen</li></ul>

## **Tafel 1: Projectstrategie – Berend Spoelstra**

- Beter omgaan met onzekerheden in contracten door prestatie- in combinatie met inspanningsverplichtingen.
- Bandbreedte benoemen om meer speelruimte te hebben in oplossingen.
- Oplossing relateren aan probleem om risico's te beperken
- Pilot/proef met de bodem doen om onzekerheden te beperken en juiste beslismomenten in te bouwen
- Gebieds/ontwikkelingsgericht werken in plaats van gevalgericht. En: rekening houden met kwaliteit van bodem om te bepalen welke beperkende c.q. dure oplossingen er zijn.
- Deskundig opdrachtgeverschap. Veel bewuster als project(organisatie) opstarten. De juiste expertise aan boord.
- Moeten helpt en lef hebben helpt: dan komt meer voor elkaar en komt het geld er vaak ook wel (relativerende reactie op andere genoemde oplossingen).
- Werk door derden laten doen met goede risicoverdeling.
- Zelf initiatief nemen in plaats van knelpunten je laten overkomen.
- Financieel-economische inbreng/politiek/expertise aantrekken. Goede bedrijfs-economische mensen erbij betrekken.
- Acceptatie van niet-schone bodem bij derden bewerken.
- Termijnhantering ernst en urgentie (spoedeisend) anders mee omgaan waar door toepassing onnodig geld wordt verspild.
- Communicatie kostenbewustzijn, positiebepaling, onderhandeling enz. risico's in beheersing worden beperkt.
- Projectorganisatie helder opzetten.
- Samenloop → meer laten betalen door de markt.
- Integralere aanpak bewerken.

### **Belangrijkste knelpunten**

1. Uitgangspunten niet helder genoeg:
  - wat moet er gedaan worden,
  - hoe bestuurlijk besluiten en
  - projectorganisatie/communicatie.
2. Er ontbreekt expertise (financieel-economische inbreng):
  - meedoen in strategische keuzes;
  - om te onderhandelen, geld uit de markt te halen;
  - om helderheid te hebben over risico's en geld (mechanismen en inzicht)
3. Buitenwereld accepteert resultaat niet, knelpunt zelf vanuit het verleden gecreëerd (schone grondverklaring, binnen 4 jaar saneren na beschikking enz.), ze willen schone locatie.

### **Oplossingsrichtingen**

1. Betere betrokkenheid voorin het project, betere structurering en hoger vaardigheidsniveau.
2. Informatie verbeteren. Risico's goed bepalen, vroeg in proces komen en uitgangspunten samen met anderen bepalen. Expertise aantrekken, grotere invloed geven, strategischer inzet. Invoeren uniforme modellen, uitvoeren second opinions in SO fase en in uitvoering. Evaluatiemethode om volgende keer beter te doen en mee communiceren. Uniformiteit, second opinion, goede afstemming.
3. Communicatie, werken aan breed draagvlak, juiste woordkeuze/beeldvorming tot in contracten

### **Gouden tips**

-

## Tafel 2: Opstellen kostenramingen - Thom Maas

### Vraagstelling

Hoe kun je in een zo vroegtijdig mogelijk stadium een zo goed mogelijke raming maken. En hoe manage je vervolgens deze kostenraming? Welke tools zijn hiervoor beschikbaar?

### Achtergrond vraagstelling

Voor het maken van een verantwoorde afweging tussen saneringsvarianten is het wenselijk om in een vroegtijdig stadium van een project reeds een zo betrouwbaar mogelijke kostenraming te hebben om een verantwoorde afweging te maken.

### Resultaten workshop

#### Kostenraming

##### **Knelpunten:**

- Moment van kostenraming → Faseren en bijstellen
  - Uitgangspunten verdwijnen uit beeld, terwijl bedrag blijft leven
  - Geleverde inspanning
  - Wat zijn de marges → risico-management
  - Definities van kostenonderdelen (uniformiteit) en communiceren daarover: kwaliteitseisen, normbedragen, jaarlijkse indexatie
  - Welke posten zitten er wel of niet in (en hoe)
- Defensieve raming
- Factoren die de raming nog kunnen beïnvloeden: omvang, beleid/regelgeving, saneringsaanpak, omgeving, planontwikkeling, omwonenden, onvoorzien, planning.

##### **Oplossingen:**

- Kwaliteitseisen stellen aan op te stellen kostenramingen (gedetailleerdheid, kapitalisatie)
- Gefaseerde raming maken: onderzoek/plan/uitvoering
- Betere risico-inschatting maken

#### Onderzoek

##### **Knelpunten:**

- Uitgevoerd onderzoek sluit niet aan op op te stellen kostenraming
  - Geënt op aard en omvang: protocol NO niet geschikt
  - Vaak beperkt i.v.m. budget
  - Weinig aandacht voor geohydrologie
  - Type verontreiniging bepaalt nauwkeurigheid → klassen (mobiel, immobiel)
  - Gericht op sanering alleen, omgevingsfactoren niet beschouwd (projectgrens)
- Locatiegrens/verontreinigingsgrens

##### **Oplossingen:**

- Slim onderzoek uitvoeren
- Meer investeren in nader onderzoek

#### Concurrentie

##### **Knelpunten:**

- Marktwerking
- Vaak “lage inschatting kosten” om werk binnen te halen
- Concurrentie (gaat ten kosten van kwaliteit)

##### **Oplossingen:**

- Slim aanbesteden

## **Tafel 2: Opstellen kostenramingen - Thom Maas**

### Kennis

#### **Knelpunten:**

- Kenniserosie tijdens project door wijzigingen in adviseur (a.g.v. (aanbestedings)regels) en veranderend projectleiderschap
- Geen kennisborging
- Bureaus hebben beperkt beeld → risico's/RAW etc blijven buiten beschouwing
- Totaaloverzicht ontbreekt
- Kennis van beoordeelaars is vaak niet voldoende
- Wat bodemsaneerders laten zien is vaak niet wat boekhouders willen zien

#### **Oplossingen:**

- Overdracht dossiers
- Kennisborging
- Kwaliteitsborging

#### **Belangrijkste knelpunten**

1. Uniformiteit/definities ontbreken
2. Onvoorziene omgevingsfactoren en complexe regelgeving
3. Kenniserosie bij toeleverancier en opdrachtgever

#### **Oplossingsrichtingen**

1. Uniform model kostenraming
  - Definities
  - Kwaliteitseisen
  - Indexatie
  - Risico's
  - Faseren en bijstellen
2. Communicatie
3. Goede dossiervorming/volledige rapportage

#### **Gouden tips**

-

### **Tafel 3: Omgeving – Jan Zwanenburg**

#### **Vraagstelling**

Welke factoren vanuit de omgeving zijn van invloed op kostenbeheersing ? En hoe beheers je die factoren op projectniveau of programmaniveau ?

#### **Achtergrond vraagstelling**

Uit praktijkervaringen blijkt dat factoren vanuit de omgeving een cruciale rol spelen bij kostenbeheersing, ook bij afwegingen over wel/niet continueren van b.v. grondwatersaneringen. Denk aan bewoners die verdergaande saneringen willen dan uit oogpunt van risico nodig. Denk aan bestuurders die, bijvoorbeeld in verkiezingstijd, mogelijk verdergaand willen saneren dan nodig om burgers/bedrijven tegemoet te komen. Behalve technische redenen speelt dus vaak ook de politiek een belangrijke rol bij wel/niet continueren van saneringen

#### **Tafel**

- Actief (invechten) bij andere partijen, uitdragen dat je geld meebrengt;
- Altijd inleven in probleemhebber;
- Bodembreed denken: herinneren aan onderwerp andere commissies
- Benadruk voordelen

#### **Resultaten workshop**

##### **Politieke omgeving**

###### ***Knelpunten***

- Onvoorspelbare factor
- Verkiezingen

###### ***Oplossingen***

- Politieke antenne ontwikkelen: tijdig + volledig informeren
- Bestuurlijk en omgevingsbewustzijn
- Vooraf wethouders goed leren kennen en zo kunnen voelen
- Actief lobbyen met je ISV-geld

##### **Belanghebbenden**

###### ***Knelpunten:***

- Vaak veel partijen/betrokkenen
- Bewoners zetten veel druk op het proces (bewonersomgeving)
- Eigendommen
- Onbekendheid

###### ***Oplossingen:***

- Wijs op eindplaatje
- Communicatie-strategie bedenken
- Participatie van belanghebbenden vanuit de omgeving aan het project
- Organiseer bewonersavonden (consequenties per saneringsvariant aangeven)
- Stel duidelijke grenzen aan ruimte omwonenden
- Via buurwerkers/wijkbeheerders informatie verzamelen over belanghebbenden
- Inzet wijk contactpunt
- Buurtcomité
- Facilitair door externe deskundige/spreekbuis voor bewoners te ondersteunen
- Omgevingsantenne ontwikkelen
- Verbeter je kennis van je omgeving

## **Tafel 3: Omgeving – Jan Zwanenburg**

### **Fysieke omgeving**

#### ***Knelpunten:***

- Complexe infrastructuur
- Veranderende omgeving: planvorming buiten saneringsgrenzen
- Planvorming ↔ milieu: afstemming in vroeg stadium belangrijk, sectoraal/integraal
- Bodem is “kwelgeest” planologen
- Niet tijdig inbreng van milieuhygiënische aspecten

#### ***Oplossingen:***

- Zorg dat je erbij bent; bodemsanering koppelen aan ruimtelijke ontwikkeling
- Zorg dat je eerlijk bent

### **Wettelijk omgeving**

#### ***Knelpunten:***

- Kaders → veranderen beleid
- procedures

#### ***Oplossingen:***

-

### **Technische omgeving**

#### ***Knelpunten:***

- Bodem vaak geschematiseerd weergegeven → praktijk blijkt anders
- Acceptatie van bodemverontreiniging → verschuiving van gezondheid naar economisch belang
- Planvorming: Saneringsplannen zijn bewust vaag
- kennisontwikkeling

#### ***Oplossingen:***

-

### **Organisatorische omgeving:**

#### ***Knelpunten:***

- Interne organisatie: sectoraal/integraal
- Overgang van voorbereidingsfase naar uitvoeringsfase is cruciaal: afstemming bodemdeskundige versus directie
- Als project langer duurt, dan grotere kans op verstoring

#### ***Oplossingen:***

- Projectmatig werken
- Tijd: Tip: beperk project zoveel mogelijk in de tijd !

### **Belangrijkste knelpunten**

1. Politiek/belanghebbenden
2. Eigen organisatie
3. Wetgeving

### **Oplossingsrichtingen**

1. Communiceren
2. Projectleider: bewustzijn van omgeving
3. Projectmatig werken, samen met andere sectoren

### **Gouden tips**

- Goede communicatie: open, duidelijk, elke stap in het proces (van A tot en met Z), niet achterhouden, maar open houden → omgaan met onzekerheid
- Goede afspraken maken met betrokkenen
- Tijdsbeheersing
- Politiek: goed informeren én verbinden aan je project
- Projectmatig werken in vroeg stadium: betrek belanghebbenden er zo vroeg mogelijk bij
- Samenstelling team

## Tafel 4: Competenties – Lidwien Besselink

### Vraagstelling

Wat zijn de bepalende factoren voor succes ? Welke projectmanagementvaardigheden zijn noodzakelijk ? Welke competenties zijn belangrijk en in welke situaties ? Is er sprake van een verschuiving van belangrijkheid van bepaalde competenties gedurende het proces ?

### Achtergrond vraagstelling

Het wel/niet binnen budget realiseren van een saneringsproject is mede afhankelijk van de competenties van de projectleider c.q. het projectteam: welke kennis en vaardigheden zijn noodzakelijk.

### Resultaten workshop

#### ***Gewenste competenties Projectleider bodemsanering:***

- Factor “mens” is heel belangrijk
- Realiteitszin/breed kunnen denken/niet te “mooi” voor willen stellen
- Kennis/opleiding/praktijkervaring → ook de grenzen van je eigen kwaliteiten weten en dan kennis durven halen (intern of extern)
- Vertrouwen in elkaar: problemen vlug signaleren, kortsluiten, advies geven over oplossingsmogelijkheden (relatie tussen adviesbureau – opdrachtgever)
- Risico-bewust zijn (risico-factoren inschatten en inzichtelijk maken), maar toch durf hebben/open staan
- Zelflerend vermogen
- Overzicht kunnen houden
- Profileren
- Schakelen tussen doelstelling en technische middelen
- Interdisciplinair
- Omgevingsmanagement
- Pro-actief
- Bruggenbouwer/integraal denken
- Creativiteit
- Specialiseren versus generaliseren

#### ***Centrale vraagstellingen:***

1. Hoe krijg je uitvoeringskennis/mogelijkheden (kritische succesfactoren) eerder in de bodemsaneringsketen (competentie: ervaring) ? *Dakpannen-oplossing, toetsen saneringplannen op haalbaarheid door uitvoerders, rouleren met functies (Bevoegd gezag rol – rol projectleider Bodemsanering)*
2. Binnen de competenties kun je onderscheid maken tussen procesmatig competenties (projectmatig werken) en inhoudelijke competenties. Hoe manage je dit ? *Directie evt. uitbesteden, MKB onafhankelijk*
3. Hoe kun je het zelflerend vermogen versterken binnen de randvoorwaarden van snelle ontwikkelingen t.a.v. beleid, techniek en organisatie ? Moet je dit willen binnen de eigen organisatie ? *Gebruik maken van (vanuit civieltechnische projecten beschikbare) procedure handboeken, intern overleg.*
4. Hoe risico-bewustzijn vergroten (competentie: risico-bewustzijn/durf) ? *Organisatie moeten fouten accepteren.*
5. Hoe verbeter je de communicatieve vaardigheden – diverse belanghebbenden, bestuur, politiek (competentie: bestuurlijke antenne) ? *Communicatieplan, communicatie-afdeling*



## **Tafel 4: Competenties – Lidwien Besselink**

### **Belangrijkste knelpunten**

1. Praktijkervaring (zowel milieuhygiënisch als kostendeskundigheid)/zelflerend vermogen van personen en organisaties
2. Risicobewustzijn/durf
3. Bruggenbouwer/integraal denken
4. Salariëring c.q. financiering in te huren externen probleem om voldoende ervaring voor het project binnen te halen.
5. Projecten teveel opknippen, waardoor totaaloverzicht verdwijnt
6. Bij kleine gemeenten is kennis voor complexere projecten niet aanwezig
7. Saneringsplannen worden teveel opgesteld vanuit het beleid en te weinig vanuit de uitvoeringsmogelijkheden op de locatie

### **Oplossingsrichtingen**

1. Netwerkbijeenkomsten/lunchlezingen/cursus (Projectmatig werken),
2. Organisatie moet ruimte bieden voor fouten maken;
3. Extern: uitwisseling tussen organisaties
4. Procesmanager inhuren, die totaal-overzicht op project houdt (kosten !) met eventueel daarnaast een adviseur met bodemsaneringskennis; afhankelijk van omvang project kunnen deze twee rollen in één persoon of twee personen worden ondergebracht
5. Functiescheiding BG – PL heeft geleid tot meer discussie, omdat de belangen nu duidelijk anders liggen.

### **Gouden tips**

- Korte lijnen houden
- Kijk naar de 4-O's: Organisatie – Ontwerp – Omgeving - Omstandigheden

<b>Tafel 5: Contractering - Jan Pals</b>
<b>Vraagstelling</b>
Welke contractvormen zijn het best geschikt voor welk type projecten vanuit het aspect kostenbeheersing ? Welke voor- en nadelen kleven aan de verschillende contractvormen ? Hoe kun je risico's verdelen binnen de verschillende contractvormen ?
<b>Achtergrond vraagstelling</b>
Er is een relatie aanwezig tussen werkproces en contracteringsbeleid (traditionele of geïntegreerde contracten). De verschillende typen contracten hebben allemaal voor- en nadelen vanuit het aspect kostenbeheersing.
<b>Resultaten workshop</b>
<p><b>Knelpunten:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendement van (meer) onderzoek</li> <li>• Kwaliteit van de geleverde producten versus aanvraag</li> <li>• Soms onvoldoende kennis in organisatie met betrekking tot specifieke contractvormen (Desing &amp; Construct)</li> <li>• Aanbestedingsbeleid: landurige interne procedures, ook voor vervolgonderzoek</li> <li>• Tijd/planning → procesbeheersing</li> <li>• Resultaatsverplichting /design &amp; construct</li> <li>• Inschatten risico's</li> <li>• Afrekenen adviesbureau's op kwaliteit van de geleverde producten</li> <li>• Te laat inschakelen</li> <li>• Veel schakels/regisseursfunctie</li> <li>• Beperkte risico-analyse</li> </ul> <p><b>Vraagstellingen:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hoe krijg ik een goede offerte(aanvraag) ? <i>Open of gesloten, betrek de visie van het adviesbureau erbij, bepaald zelf goed je doel en uitgangspunten</i></li> <li>2. Hoe krijg ik een waterdicht/goed bestek ? <i>compleet voorwerk/voortraject, zelf risico's inzien, keuze wel of niet in bestek opnemen, definitief ontwerp als schakel tussen SP en bestek, keuze directievoerder/mkb van groot belang, projectleider gebonden !</i></li> <li>3. Hoe ver ga je met onderzoek (risico's in informatie) ?</li> <li>4. Welke contractvorm kies ik → wie neemt welke risico's ?</li> <li>5. Hoe bewaak je de financiële voortgang ?</li> </ol> <p><b>Oplossingsrichtingen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Extern advies binnenhalen</li> <li>• Kijk goed naar de omstandigheden en de fase: kennis en ervaring vereist</li> <li>• Schat onvoorzien, bandbreedte</li> <li>• Kijk naar de mens, minder naar het bureau</li> </ul>
<b>Belangrijkste knelpunten</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hoe krijg ik een goed onderzoek, beoordelen offerte opzet, produktlevering, toetsen aan juiste aanvraag: afrekenen of inspanning versus resultaat</li> <li>2. Inschatten risico: wanneer, welke, bij wie onderbrengen</li> <li>3. Kennis van en ervaring met prestatiecontracten</li> <li>4. Overgang SP –bestek: schakel mist</li> </ol>
<b>Oplossingsrichtingen</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Communiceer onzekerheden en geef bandbreedte aan</li> <li>2. Risico-management</li> <li>3. Leer van kennis en ervaringen, pak het fase-gewijs aan, proef/pilot-sanering → leren</li> <li>4. DO (inclusief risico-management) als schakel tussen SP en bestek</li> </ol>
<b>Gouden tips</b>
SIKB-brochure: “Hoe kies ik het juiste adviesbureau”

## **Tafel 6: Beslismomenten – John Ebbelaar**

### **Vraagstelling**

Is het zinvol om binnen het voorbereidings- en uitvoeringstraject go/no go-momenten in te bouwen, om de effectiviteit van de gekozen saneringswijze te toetsen ? Hoe wordt afgewogen of het nog zin heeft om op de vastgestelde wijze door te gaan ? Welke criteria spelen de hoofdrol op deze beslismomenten ?

### **Achtergrond vraagstelling**

Uit het project “Toetsing van ruim 300 bodemsaneringsgevallen (Toetsing achteraf)” blijkt dat het inbouwen van een actief go/no go-moment meestal niet gebeurt. Binnen de provincie Gelderland wordt momenteel gewerkt aan een beslisboom voor langlopende grondwatersaneringen. Waarschijnlijk zal bij een groot aantal grondwatersaneringen worden gestopt met de actieve saneringsmaatregelen.

### **Resultaten workshop**

#### ***Knelpunten:***

- Voor een dubbeltje op de eerst rang willen zitten; goedkoop blijkt vaak duurkoop
- Saneringsmoment → saneringsdoelstelling → welke techniek → terugvalscenario → beslismomenten
- SO: risico's aannamen → financieel vertalen → toetsmomenten: aanvaardbaar ?
- Oude/nieuwe projectleider
- Andere partijen zijn ondeskundig met bodemsanering
- Kleinere overheden geen kennis
- Tijdpad (soms ellenlang en bodemloze put);
- Kwaliteit van raming
- Haalbaarheid vaak ook afhankelijk van nieuwe functie, brengt die genoeg op
- Historisch onderzoek vaak niet toereikend, dan niet in vervoltraject meegenomen → leidt tot hoge kosten
- Wie beslist wat ? Bestuurlijke invloed/RO → sanering niet betrokken
- Kennis binnen organisatie is er wel, bij elkaar brengen gebeurt niet
- Rol politiek: wat waar, combinatie met RO
- In elke fase: HO/VO/NO/SO/SP/EV/Nazorg
- Vooraf vastgestelde ijkmomenten → welke acties te verwachten
- Wat zijn de risico's van de restverontreiniging
- Toetsen aan verwachtingspatroon
- Voorwaarde is inzicht in de kosten van de risico's – informatieniveau

#### ***Oplossingen:***

- Bij start alle informatie meenemen
- Op beslismomenten: alle partijen zelfde beeld
- Ook toetsmomenten inbouwen in saneringsuitvoering
- Veldkennis beter betrekken bij ontwerp en uitvoering (ijkmomenten)
- Afstemming met ondeskundige vakgebieden
- Uitvoerder meer betrekken bij SO/SP, uitvoeringsplan: toets op uitvoerbaarheid
- Beslismomenten in voortraject: communicatie
- Voorfase/SA-fase: meer praktijkproeven om risico's in te perken
- Ervaringen terugkoppelen
- Onzekerheden en aannamen → vertalen in risico's → financieel vertalen → toetsmomenten inbouwen in proces en alternatieven (terugvalscenario's) opzetten.
- Terugvalscenario: moment/procesafpraak
- Monitoringplan: breed opzetten: bodemaraagraaf, financiële paragraaf, rendement
- Stabiele eindsituatie: ijkmomenten
- MKBA: maatschappelijk kosten/baten-analyse
- Maak kaart/overzicht met wat je wilt: wensen versus kosten, bijdrage bodemsanering
- Afstemmen met andere vakgebieden: Routeplanner lokale ambities
- lokatiebezoek

## **Tafel 6: Beslismomenten – John Ebbelaar**

### **Knelpunten**

1. Risico's worden onvoldoende in beeld gebracht in relatie tot belissingen: structureel vertalen van risico's in toets-/beslismomenten in uitvoering
2. Er wordt onvoldoende gecommuniceerd over risico's communiceren en onvoldoende vastgelegd;
3. Snel voor weinig in voortraject; goedkoop is duurkoop

### **Oplossingsrichtingen**

1. Fasegewijs inperken van risico's (d.m.v. praktijkproeven) → vertalen in beslismomenten. Voorfase meer praktijkproeven om in uitvoeringsfase sanering risico in te perken
2. Ervaringen uit praktijk terugkoppelen → vraag om second opinion, kennisplatform ervaringsdeskundigen
3. Breng proces/spelers en rol in beeld zodat iedereen gelijke verwachtingen heeft

### **Gouden tips**

#### Voorfase

- Feiten ↔ aannames → risico's → toetsmomenten → terugvalsscenario → monitoring
- Praktijkproeven

#### Saneringsfase

- Proefsanering
- Beslismomenten relateren aan risico's → toetsen risico's

## Plenaire terugkoppeling

De workshop is afgesloten met een plenaire terugkoppeling. Per tafel zijn de drie belangrijkste knelpunten en oplossingsrichtingen kort toegelicht (zie onderstaande tabel).

### Overzichtstabel belangrijkste knelpunten en oplossingsrichtingen per thema

Thema	Knelpunten	Oplossingsrichtingen
Projectstrategie	<ol style="list-style-type: none"> <li>Uitgangspunten niet helder genoeg: <ul style="list-style-type: none"> <li>Wat moet er gedaan worden,</li> <li>Hoe bestuurlijk besluiten en</li> <li>Projectorganisatie/communicatie.</li> </ul> </li> <li>Er ontbreekt expertise (financieel-economische inbreng): <ul style="list-style-type: none"> <li>Meedoen in strategische keuzes;</li> <li>Om te onderhandelen, geld uit de markt te halen;</li> <li>Om helderheid te hebben over risico's en geld (mechanismen en inzicht).</li> </ul> </li> <li>Buitenwereld accepteert resultaat niet, knelpunt zelf vanuit het verleden gecreëerd (schone grondverklaringen, binnen 4 jaar saneren na beschikking enz.), ze willen schone locatie.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Betere betrokkenheid voorin het project, betere structurering en hoger vaardigheidsniveau.</li> <li>Informatie verbeteren. Risico's goed bepalen, vroeg in proces komen en uitgangspunten samen met anderen bepalen. Expertise aantrekken, grotere invloed geven, strategischer inzet. Invoeren uniforme modellen, uitvoeren second opinions in SO fase en in uitvoering. Evaluatiemethode om volgende keer beter te doen en mee communiceren. Uniformiteit, second opinion, goede afstemming.</li> <li>Communicatie, werken aan breed draagvlak, juiste woordkeuze/beeldvorming tot in contracten</li> </ol>
Opstellen kostenramingen	<ol style="list-style-type: none"> <li>Uniformiteit definities</li> <li>Onvoorziene omgevingsfactoren</li> <li>Kenniserosie</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Checklist/leidraad <ul style="list-style-type: none"> <li>Definities</li> <li>Kwaliteitseisen</li> <li>Indexatie</li> <li>Risico's</li> <li>Faseringen en bijstellen</li> </ul> Resultierend in een uniform model </li> <li>Communicatie</li> <li>Borging/dossievorming</li> </ol>
Omgeving	<ol style="list-style-type: none"> <li>Politiek/belanghebbenden</li> <li>Organisatie</li> <li>Wetgeving</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Communicatie/hoofdzakelijk informeren</li> <li>Bestuurlijk en omgevingsbewustzijn (= competentie)</li> <li>Projectmatig werken</li> </ol>
Competenties	<ol style="list-style-type: none"> <li>Praktijkervaring/zelflerende vermogen (milieuhygiënisch en financieel)</li> <li>Risico-bewustzijn/durf</li> <li>Bruggenbouwer/integraal denken</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Netwerkbijeenkomsten/lunchlezingen/cursus</li> <li>Organisatie moet ruimte bieden voor fouten maken;</li> <li>Extern: uitwisseling tussen organisaties</li> </ol>
Contractering	<ol style="list-style-type: none"> <li>Hoe krijg ik een goed onderzoek, beoordelen offerte opzet, produktlevering, toetsen aan juiste aanvraag: afrekenen of inspanning versus resultaat</li> <li>Inschatten risico: wanneer, welke, bij wie onderbrengen</li> <li>Kennis van en ervaring met prestatiecontracten</li> <li>Overgang SP –bestek: schakel mist</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Communiqueer onzekerheden en geef bandbreedte aan</li> <li>Maak definitief ontwerp met risico-management</li> <li>Leer van kennis en ervaringen, pak het fase-gewijs aan, proef/pilot-sanering → leren</li> <li>DO, inclusief risico-management als schakel tussen SP en bestek</li> </ol>
Beslismomenten	<ol style="list-style-type: none"> <li>Risico's worden onvoldoende in beeld gebracht in relatie tot beslissingen: structureel vertalen van risico's in toets-/beslismomenten in uitvoering</li> <li>Er wordt onvoldoende gecommuniceerd over risico's communiceren en onvoldoende vastgelegd;</li> <li>Snel voor weinig in voortraject; goedkoop is duurkoop</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Fasegewijs inperken van risico's (d.m.v. praktijkproeven) → vertalen in beslismomenten. Voorfase meer praktijkproeven om in uitvoeringsfase sanering risico in te perken</li> <li>Ervaringen uit praktijk terugkoppelen → vraag om second opinion, kennisplatform ervaringsdeskundigen</li> <li>Breng proces/spelers en rol in beeld zodat iedereen gelijke verwachtingen heeft</li> </ol>

Tot slot is er pleanair gestemd over de vraagstelling: Bij welk thema ligt het zwaartepunt ?

- |                              |            |
|------------------------------|------------|
| 1. Projectstrategie:         | 3 stemmen  |
| 2. Opstellen kostenramingen: | 2 stemmen  |
| 3. Omgeving:                 | 12 stemmen |
| 4. Competenties:             | 6 stemmen  |
| 5. Contractering:            | 7 stemmen  |
| 6. Beslismomenten:           | 7 stemmen  |

Het managen van de omgeving van een project werd dus ervaren als het belangrijkste aspect rond kostenbeheersing. Actieve en goed getimede communicatie werd alom gezien als een belangrijk instrument om die omgeving mee te nemen in de voortgang van het project en waarmee ook het beheersen van kosten kan worden gestimuleerd.

### **Vervolgtraject**

In het vervolgtraject zullen de resultaten van de workshop nader worden geanalyseerd. Hierbij zullen de resultaten van andere studies en rapporten worden betrokken, met name ook om na te gaan of de in de workshop geconstateerde knelpunten en oplossingrichtingen kunnen worden onderbouwd met feiten vanuit evaluaties van bodemsaneringsprojecten en uitgevoerde projecten.

Op basis van deze analyse kan mogelijk worden gekomen tot een indeling in categorieën/rangschikking in soorten projecten in relatie tot kostenbeheersing. Verder zal een deel van de geconstateerde knelpunten worden gekoppeld aan fasen/stappen in het werkproces en kunnen oplossingrichtingen/tips worden gegeven. Daarnaast zal sprake zijn een een categorie meer algemene knelpunten, die gerelateerd zijn aan de projectorganisatie, competenties, omgeving en beslismomenten. Ook hier zullen oplossingrichtingen voor worden aangegeven, waarmee de kostenbeheersing kan worden verbeterd.