

NoordZuid-lijn: beschouwingen vanuit een contracting perspectief

Prof dr Arjan van Weele

DPA Conferentie
Utrecht, 10 december 2009

© PROF DR ARJAN VAN WEELE



- AMSTERDAM - EEN GIGANTISCH GRAAFWIEL, BESTEMD VOOR EEN TUNNELBOORMACHINE VAN DE AMSTERDAMSE NOORD-ZUIDLIJN, IS DE 22 METER DIEPE SCHACHT BIJ HET DAMRAK INGEHESEN. "ALLES IS VOLGENS PLAN VERLOPEN", MELDDE EEN WOORDVOERDER VAN HET PROJECTBUREAU NOORD-ZUIDLIJN IN DE NACHT VAN WOENSDAG OP DONDERDAG (AD, 8 december 2009)

© PROF DR ARJAN VAN WEELE

Wat is na deze presentatie duidelijk?

- **Dat de Noord/Zuidlijn een technisch avontuur is zonder weerga...**
- **Dat de besluitvorming en uitvoering gekenmerkt zijn door grote problemen...**
- **Dat de oorzaken van de gesignaleerde problemen voor een belangrijk deel gelegen zijn in:**
 - De wijze van opdrachtgeving en aansturing van de stad Amsterdam...
 - De aanbestedingsstrategie, waarvoor werd gekozen...
 - Onvoldoende alignment van de betrokken aannemers als gevolg van te simpele contractmodellen...
- **Dat op grond hiervan de prognoses van de Commissie Veerman te rooskleurig zijn...**
- **Dat de overheid vaart moet maken met de professionalisering van Inkoop en Aanbesteding!**

© PROF DR ARJAN VAN WEELE

Programma

- **NoordZuid-lijn: een project zonder weerga...**
- **Struktuur van het project...**
- **Belangrijkste problemen...**
- **Het rapport van de Commissie Veerman**
- **En hun oorzaken...**
 - Rol van de opdrachtgever
 - Kwaliteiten van de opdrachtgever
 - Selectie van de partners
 - Contractvorm en consequenties
 - Uitvoering en projectorganisatie
- **Conclusies**

© PROF DR ARJAN VAN WEELE

NoordZuid-lijn: een project zonder weerga...

Achtergrond

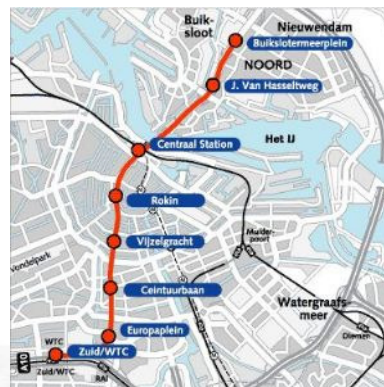
- NZ lijn moet Amsterdam Noord verbinden met Amsterdam Zuid...
 - Metroverbinding als alternatief voor de vaak overvolle trams en bussen...
 - Geraamde capaciteit: 185.000 reizigers per dag...
 - Verkorting reisduur van 31 minuten naar 16 minuten....
- Alternatief voor sterk groeiende autoverkeer in de regio Amsterdam...
- Noodzakelijk voor toekomstige verbindingen met Schiphol, Purmerend en Zaanstad...

© PROF DR ARJAN VAN WEELE

NoordZuid-lijn: een project zonder weerga...

Enkele bijzonderheden:

- NZ-lijn loopt midden door de oude binnenstad...
- Onderzoek onder 1280 huizen toont aan dat van een derde de fundering ernstige gebreken vertoont (CHECK)...
- Werkdiepte van 40 m. onder maaiveld vereist unieke technieken:
 - Microtunnelling
 - Boren (!)
 - Wanden-dak-methode
 - Graven onder verhoogde luchtdruk
 - Open bouwputmethode
 - Sandwichwanden
 - Afzinkmethode
 - Caissonmethode
- Het project kent een groot aantal actoren met sterk uiteenlopende belangen...



Conclusie: Gezien staat van onderhoud huizen en funderingen op tracé was op voorhand duidelijk dat aanzienlijke schade aan bestaande bebouwing zou kunnen ontstaan....

© PROF DR ARJAN VAN WEELE

NoordZuid-lijn: een project zonder weerga...

Tijdslijn

- 1989 Opdracht 1^e studie NZ-lijn
- 1990 2^e studiefase
- 1993 3^e studiefase
- 1994 Start planvoorbereiding, projectdefinitie
- 1995, mei Raadsbesluit: gedeeltelijke vaststelling PvE
- 1996, nov Raadsbesluit: aanlegbesluit
- 1997, juni Referendum NZ-lijn: 2/3 voor, 1/3 tegen
- 1999, okt Subsidiebeschikking Tweede Kamer
- 2002, okt Definitief 'Go'-besluit
- 2003, april Start bouwwerkzaamheden NZ-lijn

© PROF DR ARJAN VAN WEELE

NoordZuid-lijn: een project zonder weerga...

Tijdslijn

- 1994, juli Start Programma van Eisen
- 1999, sept Start uitvoering tijdelijke maatregelen
- 2000, dec Aanbesteding (1)
- 2001, okt Aanbesteding (2)
- 2002, nov Gunning stations CS, Rokin, Vijzelgracht, Ceintuurbaan
- 2003, april Gunning tunnels
- 2003, april Start bouw
- 2017 Start exploitatie

Conclusie: Studiefase en besluitvorming namen 14 jaar in beslag. Oorspronkelijke uitvoeringsfase was gepland op 8 jaar. Deze termijn wordt nu naar alle waarschijnlijkheid ook 14 jaar...Vraag: hoe heeft dit allemaal zo lang kunnen duren...?

© PROF DR ARJAN VAN WEELE

NoordZuid-lijn: een project zonder weerga...

Financiële ontwikkeling van het project:

- 1996, nov Raadsbesluit: aanlegbesluit 678 miljoen Euro
- 2001, okt Aanbesteding 1185 miljoen Euro
- 2009, sept Commissie Veerman 2,9-3,1 mrd Euro
- 2009, sept Raadsenquête Noord/Zuidlijn
- 2017 Start exploitatie ?

Kernvragen: Hoe kan het dat aanbesteding in 2001 veel hoger uitkwam dan door Projectbureau geraamd bedrag? Wat zijn de oorzaken van de meer dan verdubbeling van de kosten in de periode 2003-2009...?

© PROF DR ARJAN VAN WEELE

NoordZuid-lijn: een project zonder weerga...

'Had het Projectbureau Noord-Zuidlijn een budget vastgesteld van 670 miljoen Euro, de laagste inschrijver, Heijmans, diende een begroting in van 1,2 miljard....

Het grote verschil tussen de inschrijving van Heijmans en de ambtelijke begroting was voor het projectbureau reden een 'niet-passend verklaring' aan te vragen om van de inschrijving van Heijmans af te komen...

Na tien jaar studie kwamen de grote beursgenoteerde bouwers vertellen dat het voor 'dit' bedrag niet kon, zo meldde het hoofd van het gemeentelijke project, de heer Bosch....'

(Bron: Zeeburg Nieuws, 29 augustus 2002)

© PROF DR ARJAN VAN WEELE

NoordZuid-lijn: een project zonder weerga...

'De uiteindelijke vraag was dus waardoor het verschil tussen de gemeentelijke ...begroting en de aanbidding door de bouwbedrijven bepaald werd. Hierbij bleek het vooral te gaan om de inbreng van de 'onderaannemers' bedrijven zoals het Franse Soletange dat specialistische werkzaamheden, zoals het aanbrengen van de zogenaamde diepwanden voor hun rekening zou kunnen nemen. Een expertise die concurrenten zoals andere inschrijvers op het metroproject i.c. het Duitse Bögl hard nodig hadden en die zij niet kregen...'

(Bron: Zeeburg Nieuws, 29 augustus 2002)

Conclusie: Voorgaande stelt vragen bij expertise Projectbureau en gemaakte partnerkeuzes...

© PROF DR ARJAN VAN WEELE

NoordZuid-lijn: een project zonder weerga...

Nederlandse aannemers hebben weinig ervaring met boren van tunnels...technologie vooral uit buitenland afkomstig....

- **Groene Hart-tunnel: Bouygues...**
- **Noord/Zuidlijn:**
 - Weiss & Freytag: Duitse tunnelbouwer
 - Bögl: had net in Zuid Duitsland een boortunnel opgeleverd, waardoor equipment direct beschikbaar was...

Echter, boren in slappe grond is van een veel grotere complexiteit dan boren in kalkzandsteen...voor boortunnel in Amsterdam niet alleen kennis nodig, maar ook ervaring met lokale omstandigheden...kwaliteit wordt in het werk gemaakt en niet op de tekentafel!

© PROF DR ARJAN VAN WEELE

NoordZuid-lijn: een project zonder weerga...

Overige aspecten:

- De Gemeente Amsterdam besloot in oktober 2002 onverzekerd te bouwen....

© PROF DR ARJAN VAN WEELE

PAROOL: DOSSIER NOORD/ZUIDLIJN - Te weinig geld voor verzekering NZ-lijn - Microsoft Internet Explorer

Address: <http://www.parool.nl/parool/nl/1084/DOSSIER-NOORD-ZUIDLIJN/article/detail/262404/2009/09/21/Te-weinig-geld-voor-verzekering-NZ-lijn.dhtml>

Te weinig geld voor verzekering NZ-lijn

Amsterdam reserveerde 7 miljoen euro, terwijl ruim 29 miljoen euro nodig was. Foto ANP

AMSTERDAM – De gemeente Amsterdam besloot in oktober 2002 niet alleen onverzekerd de Noord/Zuidlijn te gaan bouwen, maar had ook veel te weinig geld voor de polissen gereserveerd.

Amsterdam reserveerde 7 miljoen euro, terwijl ruim 29 miljoen euro nodig was. Dit bleek vanmorgen in de raadsenquête naar de Noord/Zuidlijn, tijdens het verhoor van Ad ten Dam, ambtenaar van VGA, het verzekeringsbedrijf van de gemeente. Ten Dam stelde dat alleen al voor een de bouwconstructie een zogeheten CAR-verzekering van 23 miljoen euro nodig was.

parool.nl/banen
Zoek op trefwoord
FUNCTIE
BRANCHE
ZOEK uitbreid zoeken

Dam tot damloop

PAROOLAMSTERDAM OP TWITTER

DOSSIER NOORD/ZUIDLIJN

- ▶ Projectbureau NZ-lijn ongeleid projectiel
- ▶ 'N/Z-lijn kan wel worden verzekerd'
- ▶ 'Info over Noord-Zuidlijn niet altijd

Done

Start | DPA Conferentie 2009 | Microsoft PowerPoint - L... | PAROOL: DOSSIER NO...

08:31

NoordZuid-lijn: een project zonder weerga...

Overige aspecten:

- De Gemeente Amsterdam besloot in oktober 2002 onverzekerd te bouwen....
- Contracten bleken 'open ended'....

© PROF DR ARJAN VAN WEELE

DOSSIER NOORD/ZUIDLIJN

Advocaat faalde bij contract-adviezen NZ-lijn

Advocatenkantoor Nauta Dutilh heeft Amsterdam volgens een topambtenaar niet behoed voor fouten in cruciale aanneemcontracten voor de Noord/Zuidlijn, die de stad veel geld kosten. De overeenkomsten uit 2002 en 2003, voor de aanleg van metrostations en de boortunnel, werden gesloten onder verantwoordelijkheid van wethouder Geert Dales, daarbij geadviseerd door ingenieursbureaus en stadsadvocaat Nauta Dutilh.

De gemeente dacht dat een vaste prijs was afgesproken. Maar Henk van Veldhuizen, topambtenaar bij het project, vertelde donderdag dat hij 'als juristisch met geschoolde' bij lezing 'opaneelregelingen' aantrof. Dit werd bevestigd in een arbitragezaak tegen een aannemer, die de gemeente verloor. "Toen was duidelijk dat we een groot contractueel probleem hadden."

Honderden meerwerkclaims moesten worden uitbetaald en de kosten explodeerden. Dat dreigde ook bij de nog aan te leggen boortunnel. Belangrijke risico's lagen bij de stad. Pas onlangs zijn de contracten gewijzigd, waarbij de gemeente voor veel geld alsnog vaste prijzen overeekwam.

"Deze contracten had je niet in deze vorm mogen sluiten," aldus Van

parool.nl/banen

zoek op trefwoord

FUNCTIE

BRANCHE

ZOEK uitbreid zoeken

DOSSIER NOORD/ZUIDLIJN

- 'NZ-lijn onmogelijke opdracht'
- 'Vertraging NZ-lijn verzwegen voor raad'
- 'Werk NZ-lijn had nooit stilgelegd mogen worden'
- NZ-lijn: Geplande meevallers bleven uit
- 'Projectbureau had ruzie met iedereen'
- DOSSIER NOORD/ZUIDLIJN: volledig dossier

MITES OVER

Start | DPA Conferentie 2009 | Microsoft PowerPoint - L... | PAROOL: DOSSIER NO... | 08:35

NoordZuid-lijn: een project zonder weerga...

Overige aspecten:

- De Gemeente Amsterdam besloot in oktober 2002 onverzekerd te bouwen....
- Contracten bleken 'open ended'...
- Geen risico analyse gemaakt...

© PROF DR ARJAN VAN WEELE

PAROOL: DOSSIER NOORD/ZUIDLIJN - 'Risiko's NZ-lijn groter dan verwacht' - Microsoft Internet Explorer

Address: <http://www.parool.nl/1084/DOSSIER-NOORD-ZUIDLIJN/article/detail/267485/2009/11/12/Risiko-s-NZ-lijn-groter-dan-verwacht.dhtml>

Google noord zuidlijn amsterdam

DOSSIER NOORD/ZUIDLIJN

Buikslotermeer plein • Johan van Hasseltweg • Centraal Station • Rokin • Vijzelgracht • Ceintuurbaan • Europaplein • Zuid/WTC

'Risiko's NZ-lijn groter dan verwacht'

Verzakte panden langs het traject van de Noord-Zuidlijn aan de Amsterdamse Vijzelgracht. Foto ANP

AMSTERDAM – Het boren van de tunnel van de nieuwe Noord-Zuidlijn in Amsterdam kan meer schade veroorzaken dan de gemeente verwacht. Dat staat in een donderdag gepubliceerd advies van bouwdeskundige Gerrit Vermeer van de Universiteit van Amsterdam. Hij stelde dat op in opdracht van de Vereniging Vrienden van de Amsterdamse Binnenstad.

parool.nl/banen

zoek op trefwoord

FUNCTIE

BRANCHE

ZOEK uitbreid zoeken

parool.nl/shop

• wijn
• film
• boeken

PAROOLAMSTERDAM OP TWITTER

DOSSIER NOORD/ZUIDLIJN

- 'Risiko's NZ-lijn groter dan verwacht'
- Stadsgeronoom maakt Amsterdam toegankelijker
- Omwonenden NZ-lijn voortaan in hotel
- NZ-lijn toch niet voltooid voor 2017
- AT5 in de fout over Geert Dales
- DOSSIER NOORD/ZUIDLIJN: volledig dossier

Start | DPA Conferentie 2009 | Microsoft PowerPoint - [...] | PAROOL: DOSSIER NO...

09:01



NoordZuid-lijn: een project zonder weerga...

Opdrachtgever Gemeente Amsterdam

- **B&W Amsterdam**
- **Gemeenteraad Amsterdam**
- **Gemeentelijke diensten**
 - **Ingenieursbureau Amsterdam (250 fte's)**
 - **Projectbureau**
 - **Dienst Infrastructuur Verkeer Vervoer (DIVV)**
 - **Dienst Milieu en Bouwtoezicht (DMB)**
 - **Schadebureau**

© PROF DR ARJAN VAN WEELE

NoordZuid-lijn: een project zonder weerga...

Aanbestedingsstrategie op hoofdlijnen...

- 2000: Aanbesteding op basis van RAW-bestek... Offerte Heijmans komt veel hoger uit dan bouwbegroting Projectbureau...
- 2001: Hernieuwde aanbesteding van stations en tunneltrajecten...
 - Op basis van RAW bestekken...
 - In veel gevallen sprake van 'Construct'-contracten...
 - Aanbesteding van deeltrajecten en -projecten op basis van laagste prijs...
 - Projectbureau Amsterdam voert directie...

© PROF DR ARJAN VAN WEELE

NoordZuid-lijn: een project zonder weerga...

Bouwfases	Traditioneel Samenwerkingsconcept			(Meerjaren) onderhouds-raam concept	Gehitgeerd samenwerkingsconcept	
	Regie	UAV/RAW	Bouwteam	Baancontract	Design & Construct	Turnkey
Initiatief						
Onderzoek						
Definitie	Verantwoordelijke id opdrachtgever					
Progr. van Eisen						
Voorlopig Ontwerp						
Definitief Ontwerp						
Uitvoeringsontwerp						
Werkvoorbereiding						
Uitvoering				Verantwoordelijke id aannemer		
Onderhoud						
Kaders						
Aanbesteding	URB	UAB	UAVGc	UAVGc	UAVGc	UAVGc
Uitvoering/realisatie	URV	UAV	RVOI + UAV	toepassingsgebied UAVGc		

© PROF DR ARJAN VAN WEELE

NoordZuid-lijn: een project zonder weerga...

Aanbestedingsstrategie op hoofdlijnen...

- 2000: Aanbesteding op basis van RAW-bestek...Offerte Heijmans komt veel hoger uit dan bouwbegroting Projectbureau...
- 2001: Hernieuwde aanbesteding van stations en tunneltrajecten...

Gunning op basis van RAW bestek, openbare procedure, laagste prijs...deze handelswijze resulteerde in een keur aan aannemers...

© PROF DR ARJAN VAN WEELE

NoordZuid-lijn: een project zonder weerga...

Externe partijen

- Witteveen & Bos
 - Boortunnel
 - Monitoringsysteem
 - Veiligheid stations
- Ingenieursbureau Amsterdam
 - Wegomleggingen, etc.
 - Bouw stations Noord
 - Tunnel Zuid
- Royal Haskoning
 - Ontwerp diepe stations
 - CS
 - Europaplein
- Max Bögl
 - Drie diepe stations (Rokin, Vijzelgracht, Ceintuurbaan)
- Nelis Infra
 - Tijdelijke maatregelen Rokin
 - Busplatform CS
 - Sixhaven woonboten
- ProRail
 - Manager bouw onder CS
 - Herinrichting hal CS
 - Publiekvoorlichting
- BAM Groep
 - Station Buikslotermeer
- J. Seignette
 - Tijdelijke maatregelen NZ-lijn
- Saturn (Zublin/Dura Vermeer)
 - Boortunnels
 - Mitigerende maatregelen
- Herrenknecht
 - Tunnelboormachines
 - Boren tunnels
 - Bouw/controle tunnelwanden
- Strukton
 - Afzinkelementen tunnel Noord
 - Metrostation CS
- Van Oord
 - Metrostation CS
- IFCO Funderingstechniek
 - Monitoringsystemen en registraties grondbewegingen
- Heijmans Beton- en Waterbouw
 - Nieuwe brug Damrak
 - Drie caissons
 - Tunneldelen IJ tunnel
- Sol Data en Grontmij
 - Monitoringsystemen en registraties grondbewegingen
- Van Hattum en Blankevoort
 - Eindschacht tunnelboormachine Scheldeplein en Europaplein
- Vobi (samen met Dekker en vd Horst)
 - Bouw doorkruising NZ-lijn met A10-Zuid
- MNO Vervat
 - Tunnel langs Noord Hollands kanaal
- Ballast Nedam Infra Noord West
 - Station Johans van Hasseltweg en Leewarderweg

© PROF DR ARJAN VAN WEELE

NoordZuid-lijn: een project zonder weerga...

Enkele vragen tot zover...

- Hoe is de governance structuur voor dit project vormgegeven:
 - Wie is eindverantwoordelijke projectmanager?
 - Wie coordineert de werkzaamheden van al deze partijen?
 - Hoe is besluitvorming georganiseerd?
- Wat was de aanbestedingsstrategie voor dit project en op basis van wat voor specificatie werden de aanbestedingen georganiseerd?
- Waarom heeft men voor deze complexe contractstructuur gekozen? Hoe zijn de verschillende activiteiten contractueel op elkaar afgestemd?
- Hoe is men tot de keuze van de betrokken partners gekomen? Op grond van welke overwegingen zijn partners geselecteerd?
- Wat waren vooraf de belangrijkste risico's die dit project parten konden gaan spelen?

© PROF DR ARJAN VAN WEELE

NoordZuid-lijn: een project zonder weerga...

Enkele tussentijdse conclusies tot zover...

- Condities voor wat betreft aansturing van een dergelijk project leken vooralsnog niet aanwezig...
- Geringe menskracht Projectbureau Amsterdam maakt deze partij op voorhand minder geschikt om project te leiden...
- Oorspronkelijke aanbestedingsstrategie om te werken met een hoofdaannemer na eerste Aanbestedingsronde verlaten...
- Aanbesteding op basis van gedetailleerd RAW-bestek lijkt op voorhand onmogelijk...
- Openbare Europese aanbestedingsprocedure op basis van laagste prijs lijkt vragen om problemen...

Wat opvalt is het ontbreken van een deugdelijke risico analyse voor dit project...

© PROF DR ARJAN VAN WEELE



Bevindingen Commissie Veerman

© PROF DR ARJAN VAN WEELE

Bevindingen Commissie Veerman

Aanleiding

- Verzakkingen panden Vijzelgracht
- Toren hoge financiële overschrijdingen
- Aftreden wethouder Herrema

Ervaringen met NZ-lijn tot dat moment:

- Boren op 40 m. diepte geeft extra grondwaterdruk en lekkages
- Trillingen en booractiviteiten tasten slechte funderingen van woningen en kantoren verder aan: additioneel 500 mln Euro nodig

© PROF DR ARJAN VAN WEELE

Bevindingen Commissie Veerman

Overzichtstabel

Drie Scenario's en de effecten op Kosten en Baten (ultimo 2008)

	Reeds gedane uitgaven a)	Toekomstige kosten b)	Toekomstige baten c)
1 Stoppen met Noord/Zuidlijn	1,1 mld	0,6 mld d)	Nihil
2 Alléén de Noordlijn	1,1 mld	0,8 – 0,9 mld e)	Minus 0,01 mld f)
3 Voltooiing Noord/Zuidlijn	1,1 mld	Max. 1,8 resp. 2,0 mld g)	1,0 à 2,0 mld h)

mld = miljard euro

© PROF DR ARJAN VAN WEELE

Bevindingen Commissie Veerman

Rapport Berenschot (2009)

'Het is twijfelachtig of in het bijzonder van de diensten IVV en DMB verwacht kan worden tijdig en geheel op eigen kracht de rollen te spelen die corresponderen met de huidige zwaarte en complexiteit en impact van het project...(p.3)

'De cultuur vraagt om meer samenwerking om synergie en om samen de schouders eronder zetten...(p.4)

Rapport Commissie Veerman:

'Ambtelijke diensten IVV en DMB moeten 'con amore' meewerken....(p.)

© PROF DR ARJAN VAN WEELE

Bevindingen Commissie Veerman (p.45 e.v.)

- Onvolkomenheden en gebreken in de organisatie van het project, de onderlinge samenwerking en rolvulling van en tussen de verschillende gemeentelijke diensten, het Projectbureau en de betrokken aannemers.
- De coördinatie met en tussen aannemers is niet voldoende. De afstemming tussen de twee voornaamste aannemers Bögl en Saturn is nog niet tot stand gebracht. Periodiek risico-overleg en risico afstemming tussen projectbureau en aannemers vinden niet plaats...
- Gebrek aan collectief vertrouwen in het project en een verstoring van het vertrouwen van de Amsterdamse bevolking in adequate en optimale uitvoering van het project en de leiding daarover...
- Trage afhandeling van vergunningsprocedures door verantwoordelijke instanties van de stad zelf (DMB)...

© PROF DR ARJAN VAN WEELE

Bevindingen Commissie Veerman (p.45 e.v.)

Conclusies:

- Groot deel van de problemen was te voorzien en is voorzien...maar heeft niet geleid tot flankerende maatregelen...
- Professionaliteit opdrachtgeving heeft sterk te wensen over gelaten...gebrekkige projectorganisatie met partijen die niet voor hun taak waren berekend...
- Onthutsend gebrek aan afstemming, coördinatie en overleg met betrokken aannemers en onderaannemers...

© PROF DR ARJAN VAN WEELE

Analyse vanuit een contracting perspectief

© PROF DR ARJAN VAN WEELE

Analyse vanuit een contracting perspectief

Typering probleemsituatie:

- **NZ-lijn valt te typeren als een New Task Buying situatie met als kenmerken: unieke complexiteit, enorm aantal stakeholders, complexe organisatie opdrachtgever, hoge onzekerheid over de uitkomsten, politiek gevoelig...**
- **Gevolg: langdurige, moeizame besluitvorming met betrokkenheid van groot aantal partijen → diverse scenario's nader uit te werken.**
- **Risicoreductie met betrekking tot projectuitvoering belangrijker dan streven naar laagste mogelijke projectkosten**

© PROF DR ARJAN VAN WEELE

Analyse vanuit een contracting perspectief

Implicaties voor inkoop en aanbesteding:

- **Principiele keuze noodzakelijk tussen:**
 - Functionele specificatie voor het gehele project
 - Technische specificaties voor deelprojecten en onderlinge verbindingen
- **Deze keuze bepalend voor type uitbesteding:**
 - Turnkey uitbesteding aan main contractor/consortium
 - Partiele uitbesteding
- **en type contractvorm:**
 - Construct → op basis van laagste prijs
 - Design & Construct → op basis van laagste TCO
 - Design, Construct, Build and Finance → hoogste inkomsten

Op grond van het voorgaande had het voor de hand gelegen de partners te selecteren op basis van bewezen bekwaamheden:

- Technisch
- Ervaring met werken in slappe bodem
- Organisatorisch
- Communicatie
- Samenwerking

Keuze aanbestedingsvorm afhankelijk van:

- Beschikbare scope en specificaties
- Professionaliteit en kwaliteit opdrachtgever
- Beschikbare voorbereidingstijd
- Beschikbare kennis en ervaring
- Marktsituatie

Specificatie, aanbestedings- en contractvorm bepalend voor selectie eisen (onder)aannemers...

© PROF DR ARJAN VAN WEELE

Type contracten

- Construct
- Design and Construct
- Design, Construct and Maintain
- Finance, Design, Construct and Maintain
- EPC contracten
- Lumpsum/fixed price
- Unit rate contracten
- Time and materials contract (reimbursable)
- Dayrate contracten/Time charters
- Joint Venture contracten
- Alliantie contracten
 - Met bonus/malus
 - Met gain/pain sharing
- Raamcontracten
- Prestatiecontracten
- Subcontracts

Contracttype afhankelijk van aard van het werk en markt/regio, waarin men opereert

Bron: International Contracting, TIAS Nimbis Business School

© PROF DR ARJAN VAN WEELE

13- 3

Analyse vanuit een contracting perspectief

Op grond van het voorgaande is het opmerkelijk dat de commissie Veerman weinig tot geen aandacht heeft besteed aan:

- Wijze waarop is aanbesteed
- Keuze van de betrokken partners
- Gehanteerde contractmodellen
- Wijze van samenwerking tussen:
 - (Opdrachtgever vs aannemers)
 - Aannemers onderling
- Mogelijkheid om op korte termijn te voorzien in professionalisering van het opdrachtgeverschap.

Een en ander is in lijn met andere aanbestedingstrajecten binnen de overheid...Alles wijst erop dat men zich heeft gericht op het zo snel mogelijk weer op gang krijgen van het project...dit maakt de kans op herhaling van problemen groot...

© PROF DR ARJAN VAN WEELE

Analyse vanuit een contracting perspectief

Helaas staan we in dit soort ervaringen niet alleen...



© PROF DR ARJAN VAN WEELE

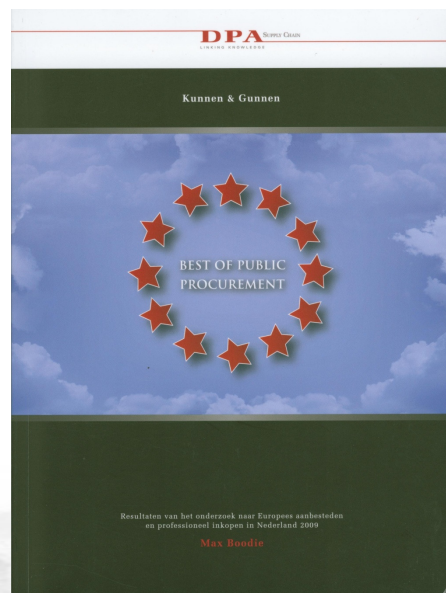
Analyse vanuit een contracting perspectief

Gesignaleerde problemen zijn symptomatisch voor andere grote overheidsprojecten:

- HSL Zuid,
- Noord-Zuidlijn,
- Betuwelijn
- ICT-projecten
 - Wla-project,
 - C2000,
 - P-direct
 - Automatisering belastingdienst.

Overeenkomst: onthutsend gebrek aan procurement governance, sturing, inkoopprocesmanagement en monitoring van contracting activiteiten...deze bevinding is niet nieuw...

© PROF DR ARJAN VAN WEELE



© PROF DR ARJAN VAN WEELE

Public Procurement

Dit is in lijn met recent uitgevoerd onderzoek naar Public Procurement:

- Gemiddeld geven de respondenten zich een 6,12 als rapportcijfer...
- Respondenten geven aan dat het aanzienlijk beter kan of zelfs zou moeten (gemiddeld een 7,45) en dat verbeteringen kunnen leiden tot buitengewone resultaten:
 - Doelmatigheid: +24%
 - Rechtmatigheid: +21%
 - Inkoopbesparingen: +17%
 - Leveranciersklachten: -17%
 - Juridische procedures: -11%
 - Doorlooptijd van aanbestedingen: -14%
 - Aanbestedingskosten: -11%

(Bron: 'Kunnen & Gunnen', DPA Supply Chain, 2009, p11)

© PROF DR ARJAN VAN WEELE

Analyse vanuit een contracting perspectief

Dit is in lijn met recent uitgevoerd onderzoek naar Public Procurement:

- Beoordeling inkoopprofessionaliteit overheid:
 - Fase 1: Voorbereiding/specificatie: 6,12
 - Fase 2: Europese aanbesteding: 6,98
 - Fase 3: Contractering en implementatie (5,27)

We hadden dit dus allemaal kunnen weten...!

(Bron: 'Kunnen & Gunnen', DPA Supply Chain, 2009, p11)

© PROF DR ARJAN VAN WEELE

Conclusies

© PROF DR ARJAN VAN WEELE

Conclusies

- De Noord/Zuidlijn is een project zonder weerga...
- Het bijzondere karakter van de Noord/Zuidlijn en de even bijzondere kenmerken van haar opdrachtgever rechtvaardigden een andere aanpak dan gevolgd:
 - Consortium constructie met een hoofdaannemer van faam
 - Design & Construct contract op basis van gain&pain sharing
 - Partnerkeuze op basis van 'past performance' (!?)
 - Risicoanalyse
 - Geïntegreerde projectorganisatie
- Onderzoek van de Commissie Veerman doet geen recht aan het merendeel van de gesignaleerde problemen...
- Waardoor het eind van de misere nog lang niet in zicht is...tot schade en schande van de Nederlandse belastingbetaler...en de Amsterdammers...
- Het meest serieuze probleem is dat de Nederlandse overheid weinig lijkt te leren van gemaakte fouten...

© PROF DR ARJAN VAN WEELE

Conclusies

- Het is de allerhoogste tijd dat **Public Procurement & Contracting** op de kaart wordt gezet...
- Als grootste inkoper van Nederland is de overheid van grote maatschappelijke waarde...
- 'Best value for tax payer's money' als uitgangspunt (en niet: 'laagste prijs per eenheid')...
- Principes: proportioneel, transparant en niet discriminerend...
- Binnen effectieve bestuurlijke, procurement governance:
 - Overheidsbestuurders en politiek primair verantwoordelijk
 - Inkoopprofessionals en aanbestedingsjuristen ondersteunend
 - Financieel managers rapporterend en monitorend
- Professionalisering van opdrachtgeverschap en aanbesteding voorop (en niet inkoop...)
- Herijking van het profiel en de positie van inkoop- een aanbestedingsprofessionals...

Dit alles zou moeten worden uitgewerkt door een Nationaal Bestuurs Platform Public Procurement...

© PROF DR ARJAN VAN WEELE