

Geslaagd seminar van NVBK en DACE

Integraal kostenmanagement voor bouwen zonder bloopers

Jan Bol, Rob van der Heiden: fotografie

NVBK en DACE organiseerden gezamenlijk een seminar onder de titel 'Bouwen zonder bloopers'. Dat lokte ruim 100 deelnemers op donderdag 9 september naar Figi in Zeist. Vier sprekers weerlegden aan de hand van praktijkcases dat een verband tussen grote (bouw-)projecten of infrastructurele werken en kostenoverschrijdingen voor de hand ligt. Geen bloopers maar successen. Scopebeheersing werd het sleutelbegrip van het seminar.



Hans de Jonge

Grote projecten in de bouw- en gww-sector lijken nogal eens synoniem met raadselachtige overschrijdingen van plannings en budgetten. Iedereen kent bloopers zoals de Museumparkeergarage in Rotterdam of de problemen bij de renovatie en verbouwing van het Rijksmuseum. Het zijn bloopers, slecht voor het imago van de bouw, een doorn in het oog van elke rechtgeaarde kostendeskundige. Daarom wilden de Nederlandse Vereniging van Bouwkostendeskundigen (NVBK) en de Dutch Association of Cost Engineers (DACE) eens laten zien dat het in bouw- en industriële projecten van formaat ook anders kan. In een gezamenlijk georganiseerd seminar 'Bouwen zonder bloopers' op 9 september ging het juist niet om miskleunen, maar om voorbeelden van geslaagd kosten- en procesmanagement. Vier praktijkcases en een plenaire discussie over stellingen die uit de presentaties naar voren kwamen stonden op het programma.

De presentaties zijn als pdf beschikbaar via: www.nvbk.nl

Hans de Jonge, hoogleraar Vastgoed aan de TU Delft, fungeerde als dagvoorzitter.

Een willekeurige projectleider: "Door gebrek aan scopebeheersing liep mijn eerste grote project uit op 50 procent kostenoverschrijding en een jaar te laat opleveren".

Betuwerroute

Door al het geharrewar bij het plannen maken heeft de Betuwerroute de schijn van fabelachtige kostenoverschrijdingen tegen. De scope van de plannen voor een transportlijn naar state of the art wijzigde nogal eens als gevolg van steeds weer nieuwe economische inzichten en wensen van publiek en politiek.

Martijn Gesink van PRC Kostenmanagement ontzenuwde de fabel. Hij gaf een inkijkje in het proces- en kostenmanagement tijdens de aanleg van de Betuwerroute. De uiteindelijke kostenoverschrijding is, teruggerekend naar het prijspeil 1995, slechts vier procent, door onder andere meevallers tijdens de aanbesteding, én vooral de beheersing van de scope: het kostenmanagement eiste vanaf de vaststelling van het tracé voor elke wijziging een volledige toets aan het budget, tot op het niveau van hoeveelheden en eenheidsprijzen.

Petrochemisch complex

Vergeleken bij de aanleg van een publiek gevoelige Betuwerroute lijkt de bouw van een petro-



Martijn Gesink

Hein Tournai

chemisch complex in het Midden-Oosten een eitje. Lijkt, want de financiële druk op zo'n project is erg groot: de investering moet zo snel mogelijk renderen.

Hein Tournaij, Controls Team Leader bij Fluor Haarlem, hield als kosten- en procesmanager de vinger aan de pols bij dit project, dat van engineering tot gebruiksklaar een doorlooptijd van vier jaar had. Voor Tournaij is het duidelijk dat het budget alleen maar goed bewaakt kan worden als het kostenmanagement actief is in alle essentiële fasen van het werkproces, van projectdefinitie tot ontwerp tot uitvoering, van het aansturen van onderaannemers tot risicomanagement.

Meander medisch centrum

Voor de bouw van medisch centrum Meander in Amersfoort is net de eerste paal geslagen. Bouwdirecteur Willem Rodenhuis (AT Osborne) werkt in bouwteamverband. Voor elke initiële beslissing draagt elk lid van het bouwteam medeverantwoordelijkheid. Het bijzondere in dit project is dat de opdrachtgever op basis van eigen ramingen de aannemer een budget bood, in plaats van aanbiedingen in de markt te vragen. Door dit vastgestelde bod wordt het volgens Rodenhuis niet meer sturen op kosten en alsmaar bijstellen van het budget op basis van meer- en minderwerk, maar gaat het om realiseren van de gebruikswaarden voor alle belanghebbende disciplines in het nieuwe gebouw. Zijn stelling is daarom dat de kostendeskundige eerder een waardendeskundige moet zijn. Alleen zijn die waarden lastiger te definiëren dan 'harde' kosten, zo hield menig seminardeelnemer hem voor.

"Valt een aanbesteding tegen? Dan heb je te weinig kwaliteit gestopt in je ramingen", is de mening van een onafhankelijk kostenadviseur.

Een procesmanager: "Verkeerde chemie in een projectteam kost goud geld. Zorg voor de juiste man op de juiste plaats".

Maasvlakte 2

René van der Plas, werkzaam bij het Havenbedrijf Rotterdam, is projectmanager voor de aanleg van Maasvlakte 2. Het is een business case met een masterplan geconditioneerd op de marktvaart naar scheepsterminals. Net als bij de Betuweroute ging de planfase gepaard met een langdurige publieke en politieke discussie, onder meer vanwege de natuurwaarden. Ook hier is het een kwestie van definiëren en daarna goed beheersen van de scope, in het kader waarvan kostenramingen integraal onderdeel van de planvorming moeten zijn en elke nieuwe raming weer getoetst wordt aan de business case. Vandaar het pleit voor continuïteit en het bouwen aan eigen kostendeskundigheid in de organisatie.

Stellingen en discussie

Dagvoorzitter Hans de Jonge liet na de presentaties de zaal en de sprekers discussiëren over enkele stellingen en hij trok en passant conclusies. Daaruit bleek al gauw dat strenge scopebeheersing door integraal kostenmanagement het sleutelbegrip van het seminar werd. Beheersing is noodzaak omdat opdrachtgevers onder druk van omgevingsfactoren voortdurend de neiging hebben de scope van een project te wijzigen. Daarom hebben professionele opdrachtgevers 'recht' op professionele, onafhankelijke kostendeskundigen, die hun ook ongevraagd de spiegel voorhouden.

Tot besluit kwam het voornemen van de overheid voor een nationaal budgetbureau nog aan de orde, een idee voortkomende uit de Parlementaire Onderzoekscommissie Infrastructuurprojecten (onder leiding van Adrie Duivesteyn) naar kostenoverschrijdingen in grote projecten. De conclusie van het seminar was stellig: het beoogde resultaat van zo'n budgetbureau wordt juist bereikt door het op de goede wijze en tijdig inzetten van kostenadviseurs.



Willem Rodenhuis René van der Plas