



Bij het Rijksvastgoedbedrijf en Eijkelboom ligt de focus nu op klanttevredenheid op verschillende Rijks- en Defensielocaties

Terugkijken op UAV-GC-(prestatie)contract

Met de medewerkers van groenaannemer Eijkelboom en het Rijksvastgoedbedrijf (RVB) kijken we terug op het UAV-GC-contract dat ze in 2015 afsloten. Voor het RVB was dit prestatiecontract in de groensector wat omvang betreft een sprong in het diepe. En het bevat, want ze sloten inmiddels meer grote prestatiecontracten in het groen af.

Auteur: Broer de Boer

‘Opdrachtnemer neemt alle verantwoordelijkheid voor onderhoudsprestaties in de buitenruimte.’ Dat schreven we in 2015. We hebben de partijen gevraagd eens met ons terug te kijken op de samenwerking. Daartoe spraken we Dennis Tietjens en Julia Mesman, respectievelijk adviseur instandhouding buitenruimte en inkoopadviseur bij het RVB, en Herman Arentsen, projectmanager bij Eijkelboom. Het bleek een gevoelig punt om gehoor te geven aan onze vraag om terug te blikken. Dit prestatiecontract eindigt namelijk in april 2021. De nieuwe aanbesteding voor een periode van zes jaar is flink naar voren getrokken, om een implementatieperiode vanaf januari 2021 te kunnen garanderen met de nieuwe opdrachtnemer(s). Julia Mesman benadrukt in alle openheid: ‘Op dit moment houden wij een concurrentiegerichte dialoog met vele

gegadigden, om te komen tot een landelijk UAV-GCM-contract (M staat voor de onderhoudscomponent) met elf percelen. Eijkelboom is één van de gegadigden. De inhoudelijke beoordeling van de ingediende plannen van aanpak voor de aanbesteding heeft reeds voor dit interview en voor de publicatie van dit artikel plaatsgevonden.’

Groeimodel

Eijkelboom moet dus afwachten of er een nieuwe opdracht voor de komende zes jaar in het verschiet ligt. Tietjens zegt terugkijkend: ‘We hebben het contract als een groeimodel ervaren. Met name de eerste twee à drie jaar hadden we te maken met een zeer steile leercurve. Aan beide zijden is daarin veel tijd geïnvesteerd. Zowel bij ons als bij Eijkelboom leefden verwachtingen en we kwamen uiteindelijk

tot een sfeer van vertrouwen.' Herman Arentsen knikt als Tietjens vervolgt: 'Er was sprake van een gewenningsfase in dit prestatiecontract. We moesten vertrouwen in elkaar krijgen.' Arentsen vult aan: 'Zo'n prestatiecontract kun je lezen, maar uiteindelijk gaat het om de wederzijdse interpretatie. De voorzitter van onze eerste zogenoemde project-follow-upbijeenkomst vertelde dat het een normale zaak is dat je hiertegenaan loopt. Hij werkt bij Rijkwaterstaat en kende de problematiek rondom prestatiecontracten goed. Achteraf beseffen we dat we het gesprek over "wie doet wat" en "wat zit wel in de prijs en wat niet" veel eerder hadden moeten voeren.' Beide partijen zeggen dat je die perspectieven zo vroeg mogelijk bij elkaar onder de aandacht moet brengen. Eisen en doelen moeten worden gevalideerd, zodat het voor beide partijen duidelijk is wat de bedoeelingen en verwachtingen zijn. Bij deze grote opdracht zijn er circa 1.300 contracteisen waaraan voldaan moet worden. In het bijgaande kader is vermeld waaruit het onderhoudspakket bestaat.

Discussies over methoden

Binnen zo'n prestatiecontract is het belangrijk samen zo snel mogelijk op het goede spoor te komen, concluderen Arentsen en Tietjens. 'Integrale areaalverantwoordelijkheid, daar draait het immers om', zegt Tietjens. 'Consensus

over wat er nodig is om het onderhoud op het afgesproken niveau te houden. De opdrachtnemer moet hierbij ook gericht verbeteringsvoorstellen aanleveren. Werkzaamheden worden niet meer op basis van een RAW-systematiek uitgevoerd. En dat levert soms aardige discussies op, bijvoorbeeld over de methodes die bij een gebouw of op een areaal gehanteerd worden. Wat je eigenlijk wilt, is maatwerk per locatie. Daarbij moet de opdrachtnemer voor passend materieel en een methode kiezen. Dan is bijvoorbeeld de vraag: doe je dat met klein materieel of huurt de opdrachtnemer daarvoor juist groter materieel in?' Tietjens benadrukt hierbij dat er zeker ruimte was voor innovaties binnen zo'n contract: 'Dat mag ook geld kosten, maar ik zie mezelf ook als hoeder die waakt over de uit te geven belastingcenten. Soms staan ideeën haaks op de efficiëntste methoden.

Ook dat geeft een leercurve.' Beiden memoreren nog even de casus van het borstelen van een immens parkeerterrein op zaterdag: de zich medeverantwoordelijk voelende medewerkers hadden bijna een gevecht bij de poort moeten voeren om juist op die dag het verlaten terrein te kunnen aanpakken. Een leuk voorbeeld dat laat zien hoe in de *plan, do, check, act*-verbetercyclus 'contractuele' afwijkingen en fouten in de toekomst voorkomen kunnen worden.

Afhandelen met Visi

Visi is een digitaal platform, een open standaard, die zich richt op digitale communicatie tussen partijen in een (bouw)project. Hiermee wordt bepaald wanneer (proces) wie (rol) wat (informatie) aan wie (rol) aanlevert. Eijkelboom zette Visi op eigen initiatief in, om daarmee alle formele communicatie in het kader van het contract met het RVB in goede banen te leiden. Het systeem staat in de cloud. 'Wij waren er enthousiast over dat Eijkelboom dit op eigen initiatief zo heeft opgepakt', vertelt Tietjens. 'Zo tevreden, dat we nu onze opdrachtnemers faciliteren met deze software en de tools. Het is een transparant digitaal communicatiedossier. Je koppelt hierin ook medewerkers en termijnen aan acties of afspraken. De belangrijkste projectdocumenten slaan we op in een database. Door te werken met dit digitale systeem kan de opdrachtnemer alle acties perfect vastleggen en aantonen dat de formele communicatie aan de eisen voldoet. Actoren werden hiermee gedwongen om de afspraken na te komen. Grote afwijkingen hierin stellen we in het voortgangsoverleg aan de orde.' Maar slaagden de partijen erin om vanuit hun eigen kwaliteitsmanagementsysteem ook verbeteringen te realiseren? Arentsen zegt hierover: 'Ik ervaar dat we qua contractbeheer een enorme shift gemaakt hebben gedurende het traject. Aanvankelijk lag de focus vooral op ieders rol en

'Op dit moment houden wij een concurrentiegericht dialog met vele gegadigden, om te komen tot een landelijk UAV-GCM-contract met elf percelen'



op de processen. Gaandeweg zijn we veel meer gaan denken vanuit arealen, om de gebruikers van de locaties beter van dienst te zijn. Ook onze gespreksagenda veranderde. Daarbij kwamen soms zelfs de tekeningen van de locaties op tafel. Hieraan voegt Tietjens toe: 'Uiteindelijk gingen we ook anders om met betalingstermijnen. We houden nu rekening met de liquiditeit van onze

Het Rijksvastgoedbedrijf

Het Rijksvastgoedbedrijf (RVB) is de vastgoedorganisatie van en voor de Rijksoverheid. Het is een onderdeel van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Dit bedrijf is verantwoordelijk voor het beheer en de instandhouding van de grootste en meest diverse vastgoedportefeuille van Nederland. Het Rijksvastgoedbedrijf realiseert en beheert zijn vastgoedportefeuille voor zijn gebruikers. De onderhouds- en beheerportefeuille bestaat onder andere uit gevangenissen, rechtbanken, kazernes, vliegvelden, defensie terreinen, ministeries, havens, belastingkantoren, monumenten, musea en paleizen. Deze gebouwen en terreinen worden ter beschikking gesteld voor de realisatie van rijksoverheidsdoelen. Deskundige medewerkers formuleren hierbij een visie en beleid en zorgen voor beheer en onderhoud, aan- en verkoop, nieuwbouw, verbouw en renovatie, ontwikkeling en herontwikkeling. In 2019 had het RVB 11,7 miljoen vierkante meter gebouwen in beheer, 91.057 hectare grond en stonden er 2.223 medewerkers op de loonlijst.

Eijkelboom BV

Eijkelboom richt zich al sinds 1877 op het onderhouden van de buitenruimte, zowel groen als wegenbouw. Eijkelboom functioneert ook als een leer-werk- en re-integratiebedrijf. Sinds een paar jaar maakt Eijkelboom samen met Boogaart Almere, Buro de Eijk en De Eijk Duurzaam Werk deel uit van De Eijk Groep. In deze combinatie biedt het bedrijf een breed en landelijk pakket aan diensten. Samen zijn ze nu een van de grootste spelers op de Nederlandse markt voor groenvoorziening in de breedste zin van het woord. Ze verzorgen de inrichting, het onderhoud en zelfs het management van allerlei terreinen en openbare ruimten. Een bijkomend voordeel is dat De Eijk Groep grote aanbestedingen kan uitvoeren met *full service*.

partner. Je praat namelijk over substantiële geldsommen als een betaling stagneert. En dat is vervelend. De traditionele betalingstermijnen (eens per twee maanden of eens per vier weken, red.) hebben we aangepast naar A- en B-termijnen. De eerste termijn betreft betalingen die gerelateerd zijn aan prestatieverplichtingen. Doorgaans heb je daarbij te maken met vaste componenten en daardoor vaste waarden, waar vaak minder checks voor nodig zijn. Facturen in de B-categorie zijn complexer bij de accordering voor betaling. We hebben samen bekeken wat hier handig is.'

Kwaliteitscontrole

Dat brengt ons automatisch op het vraagstuk: levert de opdrachtnemer volgens afspraak? Arentsen vertelt hoe zij omgaan met de aantoonplicht. 'Naast onze operationele kwaliteitscontrole, monitoren wij de beeldkwaliteit volgens de CROW-methode met behulp van ons beheersysteem Greenpoint. Hiervoor zetten wij een externe gecertificeerde controleur in. De resultaten van deze onafhankelijke meting rapporteren wij aan het RVB.' Het RVB voerde tot voor kort een eigen controle uit op de uitgevoerde werkzaamheden. Tietjens: 'Ook wij schakelden een onafhankelijke controleur in als toetsers van de beeldkwaliteit, zeg maar een toets van de toets. Sinds kort laten we dit achterwege. Het aantonen van de kwaliteit door de interne en externe toets van Eijkelboom geeft ons voldoende vertrouwen. Ik voeg daar wel aan toe dat we als RVB in de gelukkige positie zijn dat we zelf nog vakmensen in dienst hebben die een goed oordeel over de beheerkwaliteit en het onderhoud kunnen vellen. Wij zijn ervan overtuigd dat we deze expertise moeten behouden. Eerder heeft men

bij andere rijksdiensten de technische kennis extern uitbesteed, maar daarop komt men nu terug.' Ook in dit prestatiecontract is sprake van kortingen bij het niet nakomen van afspraken. Arentsen: 'Na constatering en bij gerichte onderbouwing in operationele of technische zin, worden we gekort op de betaling. Discussies over waarom iets afwijkt van de afspraken, voeren we van tevoren en niet achteraf. Dat was wat ons betreft een belangrijk leerpunt.'

Werkvloer

Het prestatiecontract had ontegenzeggelijk effecten op de werkvloer. 'Het groene hart van een hovenier zegt dat een plantvak "schoon" moet zijn', verduidelijkt Arentsen. 'De RAW-systematiek brengt dit ook met zich mee en zegt immers: Doe dit! Doe dat. Traditioneel neemt een aannemer in het groen de medewerkers daarbij als het ware aan de hand mee. Ook wij willen hier de verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie leggen. Dat een medewerker – soms – niet meer alle ongewenste kruiden hoeft te verwijderen, vraagt in een prestatiecontract "omdenken". Dat geldt op alle niveaus: halen we het juiste resultaat en past de prijs bij het werk? De mindset van medewerkers verandert dus in: waar en waarom voldoen we niet aan het onderhoudsniveau en hoe gaan we dit aanpakken? Dat is dus écht een nieuwe werkwijze: de voorman kijkt vooruit en bepaalt wat nodig is op die plek, op die locatie.'



Scan, lees & deel!

Eijkelboom is als opdrachtnemer verantwoordelijk voor het dagelijks onderhoud van:

Beplanting	Heesters, bodembedekkers, struikrozen, botanische rozen, bosplantsoen, haag, vaste planten, siergrassen en eenjarigen (+ sierbeplanting in plantenbakken)
Bomen	Bomen op bebouwde locaties, boomspiegels, boomroosters, boompalen en -banden
Gras Meubilair	Gazon, gras extensief, ruw gras (= ruiggras), bermen, ruigte en patrouillepaden Afvalbakken, plantenbakken, borden, dragers, geleide-elementen, hekken (afastering), palen en recreatieve voorzieningen (banken en tafels)
Riolering Verhardingen	Kolken, lijngoten en aansluitend leidingwerk, drainage en drainagedoorspuitputten
Water	Diverse verhardingstypen
Sport	Vijvers, sloten en watergangen met bijbehorende oevers, greppels en duikers Natuurgras, kunststof, zandkunststof, asfalt en ongebonden sportondergronden (sportaccommodaties) en beregeningsinstallaties