

PK4100

Workshop risicomangement en contractvormen

Hoe kunnen en willen we in de toekomst invulling geven aan kennisoverdracht en uitwisseling?

Definitief

Eindrapport

Henberto Remmerts (Tauf)  
Chantal Schrijver (Tauf)

September 2005

Gouda, SKB



**Titel rapport**

Workshop risicomanagement en contractvormen

**SKB rapportnummer**

PK4100

Eindrapport

**Project rapportnummer**

PK4100

---

**Auteur(s)**Henberto Remmerts (Tauw)  
Chantal Schrijver (Tauw)**Aantal bladzijden****Rapport:** 12**Aantal bijlagen:** 8

---

**Uitvoerende organisaties (Consortium)**Tauw bv (Henberto Remmerts, Chantal Schrijver)  
CROW (Teun van Reeuwijk)  
Geodelft (Dirk Pereboom)

---

**Uitgever****SKB, Gouda**

---

**Samenvatting**

Er is een toenemende wens naar en groeiende ervaring met het verleggen van verantwoordelijkheden en risico's naar derden in combinatie met het samenbrengen van ontwerp en uitvoering bij één contractpartij. Kennis en ervaring op 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.

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.

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

---

**Trefwoorden****Gecontroleerde termen**

advies, bodemsanering, kennissystemen, risico's

**Vrije trefwoorden**

aanbesteden, afwegen, contractvorm, ervaringuitwisseling, kennisoverdracht, RAW, risicomanagement, UAV-gc, enquête, workshop

---

**Titel project**

Workshop risicomanagement en contractvormen

**Projectleiding**Tauw bv  
(Henberto Remmerts, (0570) 69 95 50)

---

Dit rapport is verkrijgbaar bij:  
SKB, Postbus 420, 2800 AK Gouda

## Voorwoord

'Het prestatiecontract' is in de afgelopen drie jaar onderwerp geweest van verandering en verbetering. Onder andere heeft dit in maart 2004 geresulteerd in het publiceren van de 'Richtlijn Prestatiebestekken' die in SKB-verband is opgesteld.

Onderzoek heeft geleerd dat '*het*' prestatiecontract niet bestaat: Innovatief aanbesteden is maatwerk. Daarnaast blijkt dat een prestatiecontract niet altijd de ideale contractvorm is. Veel van de in de praktijk geconstateerde problemen met een prestatiecontract hangen samen met een onjuiste motivatie voor deze contractvorm.

Door juiste keuzes met betrekking tot contractvormen kunnen besparingen optreden in tijd en kosten. Daarnaast kan het verwachtingspatroon voor de aanbesteding en uitvoering van de bodemsanering meer realistisch worden gesteld, waarmee irritaties of teleurstellingen kunnen worden beperkt.

Kennis en ervaring op het gebied van 'innovatieve geïntegreerde' contract- en aanbestedingsvormen is 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.

In deze rapportage is een beschrijving opgenomen van de enquête die is uitgevoerd onder 1.500 eindgebruikers. Aansluitend is een workshop georganiseerd, waarbij een inventarisatie is gedaan van de behoeften van de eindgebruikers. Aan de hand van de resultaten van de workshop hebben we aanbevelingen gegeven die kunnen leiden tot een betere en gedragen procesbeheersing bij de uitvoering van risicomangement en afweging van contractvormen.

Namens het consortium,

Henberto Remmerts

# Inhoudsopgave

## Samenvatting

1	Inleiding.....	1
2	Aanpak en beschrijving van de uitgevoerde werkzaamheden en activiteiten op hoofdlijnen ..	2
2.1	Opzet en doel enquête	2
2.2	Opzet en doel workshop	2
3	Resultaten van de uitgevoerde werkzaamheden .....	4
3.1	Enquête	4
3.2	Workshop	4
3.2.1	Dagprogramma	4
3.2.2	Praktijkcases	4
3.2.3	Discussiebehoefte aan en invulling van kennisontwikkeling en -overdracht	5
3.3	Beschouwing op workshop	7
4	Conclusies en aanbevelingen.....	9

## Bijlage(n)

A	Enquête risicomanagement en contractvormen met toelichting
B	Resultaten enquête risicomanagement en contractvormen
C	Dagprogramma workshop 5 april 2005
D	Presentatie workshop risicomanagement en contractvormen 5 april 2005
E	Deelnemerslijst workshop 5 april 2005
F	Case aan de hand van checklist en afwegingstabel risicomanagement en contractvormen
G	Vragenlijst als input voor discussie over behoefte met betrekking tot vervolg en invulling voor kennisontwikkeling en kennisoverdracht
H	Resultaten vragenlijst voor discussie over risicomanagement en contractvormen
H-1	Risicomanagement
H-2	Contractvormen

## Samenvatting

### 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 geïnterviewd. 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 krachteveldanalyse 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 gympenteam die opdrachtgever op afroep ondersteunen.

# 1 Inleiding

## **Aanleiding**

In Nederland is sinds een aantal jaar een ontwikkeling gaande met betrekking tot de contractvorming en aanbesteding van bodemsaneringsprojecten. Het uitvoeren van risicomanagement in combinatie met een bewuste afweging in de keuze voor de contractvorm, zorgt voor een juiste verdeling van (financiële) risico's, betrokkenheid van de opdrachtgever tijdens de bodemsanering en de beste oplossing voor het bodemverontreinigingsprobleem.

Er is een toenemende wens naar en groeiende ervaring met het verleggen van verantwoordelijkheden en risico's naar derden. Kennis en ervaring op 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.

Naar aanleiding van bovenstaande heeft Tauw in opdracht van SKB een inventarisatie uitgevoerd naar de behoefte aan één 'verzamelpunt' voor de uitwisseling van kennis en ervaringen met betrekking tot risicomanagement en contractvormen in bodemsaneringsprojecten (bijvoorbeeld in de vorm van een Community of Practice, seminar, platform, publicatie).

## **Fasering en doel project**

Naar aanleiding van bovenstaande is een enquête uitgevoerd onder de doelgroep 'probleembezitters en opdrachtgevers van bodemverontreinigingen'. Het doel van de enquête bestond uit het inventariseren van de behoefte aan een verzamelpunt. Aan de hand van de input van de resultaten van de enquête is op 5 april 2005 een workshop gehouden. Het doel van de workshop bestond uit het nader bepalen van de invulling van het 'verzamelpunt', zoals hierboven benoemd.

Het doel van het project is uiteindelijk het vaststellen van de toekomstige invulling van kennisoverdracht en kennisontwikkeling binnen de onderwerpen risicomanagement en contractvormen.

## **Consortium en doelgroep voor de workshop**

Ten tijde van de opzet van de enquête waren de volgende partijen betrokken: SKB, CROW en Tauw. Bij de voorbereiding en uitvoering van de workshop is daarnaast ook nog Geodelft betrokken.

Er is gekozen de enquête en de workshop in eerste instantie te richten op de probleembezitters van bodemverontreinigingen. De achterliggende motivatie hiervoor bestaat uit het feit dat zij als opdrachtgever van bodemsaneringen de eerste partij zijn in de keuze tussen verschillende contractvormen en de keuze voor het al dan niet uitvoeren van risicoanalyses en risicomanagement. Hierbij is de groep die de aanpak van de bodemverontreiniging als probleem in een resultaatsverplichting hebben overgenomen uitgezonderd (bijvoorbeeld projectontwikkelaars of aannemers). Deze groep heeft immers dit proces al doorlopen in het kader van de overname van het probleem.

## **Opbouw van het rapport**

In hoofdstuk 2 is de opzet en aanpak van het project nader beschreven. De resultaten van de enquête en de workshop zijn opgenomen in hoofdstuk 3. Vervolgens zijn in hoofdstuk 4 conclusies verbonden aan de resultaten en is een doorkijk gegeven hoe in de toekomst omgegaan zou kunnen worden met risicomanagement en contractvormen.



## **2 Aanpak en beschrijving van de uitgevoerde werkzaamheden en activiteiten op hoofdlijnen**

### **2.1 Opzet en doel enquête**

Zoals aangegeven in de inleiding is het project opgesplitst in twee fasen, te weten: uitvoeren enquête en vervolgens houden van een workshop. De doelstelling van de enquête bestond uit het vaststellen van de behoeften van eindgebruikers aan kennisontwikkeling en kennisoverdracht omtrent het onderwerp risicomanagement en contractvormen.

In het kader van de enquête zijn zeven vragen opgesteld waarbij is gekeken naar het kennisniveau van de doelgroep met betrekking tot risicomanagement en/of verschillende contractvormen. Daarnaast is gekeken naar de behoefte van de doelgroep om deel te nemen aan een workshop. Het doel van de workshop bestond hierbij uit het bepalen van de wensen en behoeften hoe kennisoverdracht en kennisontwikkeling in de toekomst zal worden uitgevoerd met betrekking tot de onderwerpen. De enquête met toelichtende begrippenlijst is opgenomen in bijlage A.

De adressenlijst van de doelgroep is ontstaan op basis van een selectie uit het adressenbestand van Tauw, het bestand met deelnemers van SKB en een bestand met deelnemers van SIKB. Daarnaast is getracht de adresgegevens van doelgroep die bekend zijn bij CROW te gebruiken, echter hierbij heeft CROW aangegeven dat de selectie van de doelgroep niet mogelijk was. In totaal is een mailingbestand met bijna 1.500 contactpersonen samengesteld.

Op basis van de resultaten (aantal reacties en interesse) van de enquête is in overleg met SKB en CROW vastgesteld dat de workshop doorgang zou hebben (go-no-go).

### **2.2 Opzet en doel workshop**

De doelstelling van de workshop bestond uit het vaststellen van de behoefte aan:

1. Vormen van ondersteuning, begeleiding en advies over risicomanagement en alternatieve contractvormen voor opdrachtgevers die potentieel geïnteresseerd zijn in de toepassing van alternatieve contractvormen met als doel de besluitvoering over de toepassing te verbeteren.
2. Vormen van ervaringsuitwisseling, coaching en gemeenschappelijke probleemoplossing van opdrachtgevers die al alternatieve contractvormen hanteren met als doel de werkwijze bij de toepassing van deze contracten te verbeteren.

Aan de hand van de resultaten van de workshop is uiteindelijk een aanbeveling gedaan over de mogelijkheden voor toekomstige invulling van kennisoverdracht en kennisontwikkeling binnen de onderwerpen risicomanagement en contractvormen.

Naar aanleiding van de resultaten van de enquête is de definitieve opzet en invulling van de workshop vastgesteld. In de oorspronkelijke opzet van de workshop was gekozen om de workshop verspreid over twee dagen te houden, waarbij bij de groepsindeling gekeken zou worden naar het ervaringsniveau van de deelnemers. Gekozen is om de workshop op één dag te concentreren, mede gezien het relatief geringe aantal aanmeldingen voor de workshop en het relatief grote aantal deelnemers die een case wilden inbrengen. Om het karakter van de workshop informeel en interactief te houden is er bij de indeling van het programma voor gekozen om de tijd voor de presentaties beperkt te houden en met name tijd te reserveren voor discussie en de praktijkcases.

De volgende deelnemers hebben aangegeven een case te willen inbrengen die behandeld is tijdens het praktijkgedeelte van de workshop:

Gemeente Heerlen	de heer R. Roelofsen	Heerlen
Gemeente Zaltbommel	mevrouw M. van der Maas	Zaltbommel
Milieudienst Regio Eindhoven	de heer M. Koopmans	Eindhoven
Provincie Flevoland	de heer T. Martoredjo	Lelystad
Twence B.V.	de heer H. Snijders	Hengelo Ov
Provincie Noord-Brabant	de heer M. Broos	's-Hertogenbosch

De invulling van de praktijkcase en hun rol hierin is vooraf met deze personen afgestemd in een vooroverleg.

De volledige dagindeling van de workshop is opgenomen in bijlage C. De opbouw van de ochtend tijdens de workshop bestond uit een presentatie over risicomanagement, waarna in drie groepen een verschillende praktijkcase is behandeld en een risico-inventarisatie is uitgevoerd. De checklist die gebruikt is tijdens de praktijkcase is opgenomen in bijlage F. De opbouw van de middag bestond uit een korte presentatie over afwegen van contractvormen. Vervolgens is een andere praktijkcase behandeld in de groepen (die dezelfde opbouw hebben gehouden). De afwegingstabel die is gebruikt tijdens de praktijkcase over contractvormen is eveneens opgenomen in bijlage F.

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. Deze vragenlijsten zijn opgenomen in bijlage G.

## 3 Resultaten van de uitgevoerde werkzaamheden

### 3.1 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. In eerste instantie waren er 14 respondenten die in de enquête hadden aangegeven dat zij een case wilden indienen, die in de workshop behandeld zou kunnen worden. Uiteindelijk hebben zes respondenten een case ingebracht tijdens de workshop.

In bijlage B zijn de uitkomsten van de enquête in de vorm van tabellen weergegeven. Per tabel is een samenvatting opgenomen van de feitelijke uitkomsten. Gezien het ontbreken van toelichting of onderbouwing van de ingevulde enquêtes en het feit dat het op basis van het aantal respondenten niet statistisch onderbouwd kan worden, zijn de resultaten vooralsnog nog niet geïnterpreteerd of conclusies verbonden aan de resultaten.

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.

### 3.2 Workshop

#### 3.2.1 Dagprogramma

Hieronder is het dagprogramma van de workshop opgenomen, zoals eveneens is opgenomen in bijlage C.

Ochtendprogramma	Middagprogramma
09.00 uur Inleiding <i>Dagvoorzitter Harry Vermeulen (SKB)</i> <i>Henbert Remmerts (Tauw)</i>	13.00 uur Toelichting contractvormen <i>Luuk van Kreijl (Tauw)</i>
09.45 uur Risicomanagement <i>Dirk Pereboom (Geodeift)</i>	13.45 uur Afweging contractvormen <i>Henbert Remmerts (Tauw)</i>
10.30 uur Case risicomanagement <i>(Rollenspel in groepsvorm)</i>	14.00 uur Case afweging contractvormen <i>(In groepsvorm)</i>
12.00 uur Lunch	14.30 uur Pauze
	15.45 uur Discussie en afsluiting <i>Harry Vermeulen (SKB)</i>
	16.15 uur Borrel

Figuur 1

De PowerPoint-presentatie die is gehouden tijdens de workshop is opgenomen in bijlage D. De deelnemerslijst is opgenomen in bijlage E. Op basis van de enquête die voorafgaand aan de workshop is ingevuld is gebleken dat het ervaring- en kennisniveau met risicomanagement en innovatieve contractvormen van de deelnemers gelijk verdeeld is (circa 50% ervaren).

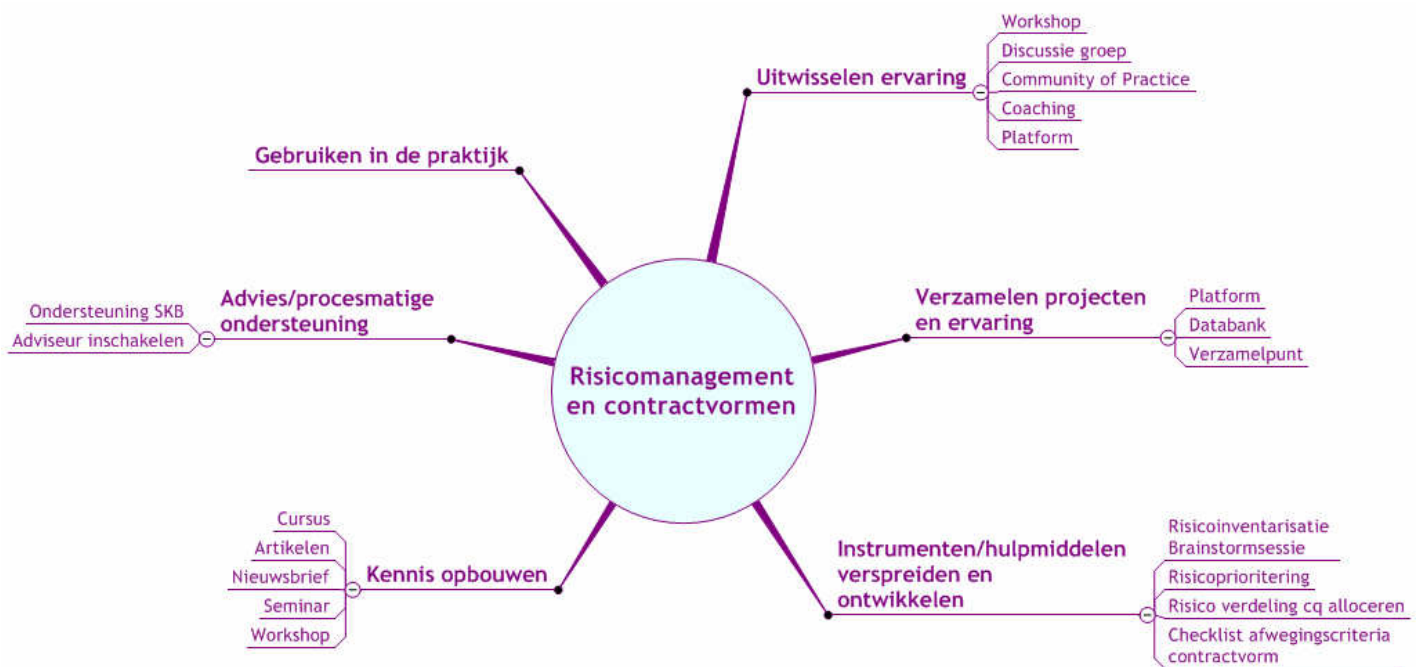
#### 3.2.2 Praktijkcases

De praktijkcases zijn geleid door mevrouw L. Schipper van SKB, mevrouw E.L. Visser van SKB en de heer H. Remmerts van Tauw. Daarbij zijn de cases ingeleid door de deelnemers die een case hebben ingebracht (zie paragraaf 2.2). De checklist die gebruikt is tijdens het rollenspel bij de risico-inventarisatie is opgenomen in bijlage F. De afwegingstabel die is gebruikt tijdens de praktijkcase over contractvormen is eveneens opgenomen in bijlage F.

### 3.2.3 Discussiebehoefte aan en invulling van kennisontwikkeling en -overdracht

Na afronding van de praktijkcases 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 (ochtendprogramma) en contractvormen (middagprogramma). Deze vragenlijsten zijn opgenomen in bijlage G.

In onderstaand schema is weergegeven welke manieren met betrekking tot kennisoverdracht en informatie-uitwisseling mogelijk zijn:



Figuur 2

De uitkomsten van de ingevulde vragenlijsten met betrekking tot risicomanagement zijn in tabel 1 weergegeven.

Tabel 1

Risicomanagement	Uitwisselen kennis en ervaring	Verzamelen projecten en ervaring	Instrumenten en hulpmiddelen	Kennis opbouwen*	Advies en procesmatige ondersteuning	Gebruiken*
Wel behoefte	16	18	19	42	16	42
Geen behoefte	20	18	17	30	20	30

\* het aantal antwoorden is gebaseerd op twee vragen in plaats van één vraag, zoals bij de overige onderwerpen

De uitkomsten van de ingevulde vragenlijsten met betrekking tot afwegen van contractvormen zijn in tabel 2 weergegeven.

Tabel 2

Afwegen contractvormen	Uitwisselen kennis en ervaring	Verzamelen projecten en ervaring	Instrumenten en hulpmiddelen	Kennis opbouwen*	Advies en procesmatige ondersteuning	Gebruiken
Wel behoefte	22	22	23	35	14	22
Geen behoefte	3	3	2	14	7	2

\* het aantal antwoorden is gebaseerd op twee vragen in plaats van één vraag, zoals bij de overige onderwerpen

Onderstaand zijn de resultaten van de discussie tijdens de workshop per onderdeel weergegeven zoals genoemd in tabellen 1 en 2. Tijdens de discussie is de aandacht met name op een aantal onderdelen gericht geweest, waardoor minder aandacht is geweest voor de onderdelen 'verzamelen van projecten en ervaring' en 'advies en procesmatige ondersteuning'.

#### **Uitwisselen kennis en ervaring en verzamelen projecten en ervaring**

Tijdens de workshop, maar ook in de 'bodem'-projecten zelf, is gebleken dat er veel negatieve geluiden bestaan over het toepassen van risicomanagement en/of geïntegreerde contractvormen, waardoor daadwerkelijke toepassing minder wordt. Deze trend wordt waargenomen, ongeacht in hoeverre deze negatieve stemming nou terecht of onterecht is.

Mogelijkheden voor vervolg: Om deze negatieve spiraal te doorbreken is het erg belangrijk succesverhalen te gaan uitdragen.

Tijdens de discussie werd geconcludeerd dat daarnaast succesverhalen opgebouwd moeten blijven worden, waardoor er nieuwe projecten moeten worden gedaan. De slaagkans van projecten is afhankelijk van een aantal factoren, waaronder: het betrekken van de juiste personen en kennis en ervaring en werken binnen het gedachtegoed van de SKB-richtlijn.

Mogelijkheden voor vervolg: In ieder geval de Stichting Bodemsanering NS heeft tijdens de workshop aangegeven projecten te willen gaan doen op dit gebied.

#### **Instrumenten en hulpmiddelen**

Tijdens de discussie is gebleken dat de kennis en de hulpmiddelen voor risicomanagement en het afwegen van contractvormen over het algemeen wel ontwikkeld en beschikbaar zijn. Gebleken is dat de richtlijn het SKB-rapport 'Richtlijn opstellen prestatiebestekken SV704', maar ook andere hulpmiddelen, vanwege onbekendheid nauwelijks wordt gebruikt bij het afwegen van contractvormen. Op het gebied van afwegen van contractvormen is in de SKB-richtlijn het hulpmiddel 'quick scan' ontwikkeld.

Mogelijkheden voor vervolg: Tijdens de workshop werd aangegeven dat een visuele modelopzet onder andere bij het afwegen van contractvormen (quick scan) veel duidelijkheid zou kunnen geven. Tijdens de discussie werd door SKB aangegeven dat de opdrachtgevers na een quick scan screening kunnen rekenen op hulp/ondersteuning in het vervolgtraject van het project.

### **Opbouwen van kennis**

Uit de, tijdens de workshop ingevulde, vragenformulieren over zowel risicomanagement als contractvormen blijkt dat voor het opbouwen van kennis met name voorkeur bestaat voor schriftelijke informatie (nieuwsbrief, vakbladen et cetera) in plaats van bijeenkomsten (workshop, seminar, cursus et cetera). Tijdens de discussie werd dit onderstreept, duidelijk werd dat veel deelnemers bij gemeentelijke organisaties moeite hebben met het verkrijgen van toestemming, tijd en geld om naar bijeenkomsten te gaan. De inhoudelijke personen bij de opdrachtgeverszijde zijn vaak wel overtuigd van het nut en de noodzaak, maar worden geremd door procedurele zaken of door onkunde (weinig draagvlak) in de organisatie. Het gaat hierbij dus niet over de inhoud maar om verandermanagement binnen de organisatie.

#### Mogelijkheden voor vervolg:

Wellicht dat in plaats van landelijk, op regionaal vlak meer bereikt kan worden binnen de agenda van reeds bestaande overlegverbanden ('platforms'). Tijdens de workshop werd het regionale bodemberaad genoemd als mogelijk 'platform'. Vanuit de deelnemers wordt aangegeven dat het regionale bodemberaad in ieder geval wordt gevoerd binnen de provincie Gelderland, provincie Limburg, provincie Zuid Holland en de provincie Drenthe.

### **Gebruiken**

Daarnaast blijkt uit zowel de antwoorden van de vragenlijst als de afsluitende discussie in de zaal dat de deelnemers over het algemeen positief staan tegenover het uitvoeren van risicomanagement binnen hun projecten.

Uit de afsluitende discussie in de zaal blijkt dat enkele deelnemers minder behoefte hebben aan werken met andere contractvormen en het afwegen van verschillende contractvormen. Als reden hiervoor wordt aangevoerd dat er slechte ervaringen zijn opgedaan bij traditionele contractvormen en hierdoor ook geen vertrouwen is in het succes van geïntegreerde contractvormen. Een andere reden die door deelnemers van overheidsinstellingen wordt aangedragen is dat de mogelijkheden voor geïntegreerde contractvormen sterk wordt beperkt vanwege het aanbestedingsbeleid.

Opvallend is dat de antwoorden van de deelnemers op de vragenlijst aangeven dat 92% wel degelijk een bewuste afweging van contractvormen zal toepassen in toekomstige projecten.

Een meerderheid van de opdrachtgevers (doelgroep voor deze workshop) geeft tijdens de afsluitende discussie aan meerwaarde te zien voor het uitbreiden van de doelgroep met adviseurs en aannemers.

Mogelijkheden voor vervolg: Aangegeven wordt dat met name interesse bestaat om de bereidheid van aannemers te kennen voor het overnemen van risico's en hoe hiermee omgegaan wordt.

In de discussie is aan de orde geweest in hoeverre de doelgroep 'opdrachtgevers' wel compleet genoeg is door alleen 'milieumensen' uit te nodigen. Juristen en inkopers hebben veel invloed bij bedrijfsleven en vaak blijkt dat weinig draagvlak bij deze groep is voor het uitvoeren van risicomanagement (risicogelden) en geïntegreerde contractvormen.

Mogelijkheden voor vervolg: betrekken van deze specifieke doelgroep binnen de opdrachtgevers (zoals aangegeven kan dit bijvoorbeeld binnen regionaal bodemberaad).

## **3.3 Beschouwing op workshop**

In paragrafen 3.1 en 3.2 zijn de 'harde' resultaten van de workshop gerapporteerd. In tegenstelling tot deze feitelijke gegevens is in onderhavige paragraaf een beschouwing gegeven op het 'gevoel' bij de beleving van risicomanagement en contractvormen door opdrachtgevers.

Op basis van de plenaire discussie blijkt terughoudendheid ten aanzien van het afweging van contractvormen en in mindere mate risicomanagement. Op basis van de vragenlijst (feitelijke resultaten) en discussies in kleine groepjes (gevoelsmatig) blijkt dat wel degelijk behoefte is. Kennelijk is er sprake van onzekerheid bij de opdrachtgevers over de kans van slagen. De redenen die hiervoor zijn onder andere:

- ontbreken van succesverhalen;
- inpasbaarheid binnen aanbestedingsbeleid;
- gebrek aan vertrouwen in contractvorm;
- voordelen zijn niet duidelijk;
- wantrouwen van uitvoerend bedrijfsleven, maar ook adviseurs;
- ontbreken van draagvlak in eigen organisatie.

Deze redenen hebben veel overeenkomst met de knelpuntenanalyse die is gemaakt in het kader van het SKB-project 'Opstellen richtlijn prestatiebestekken' SV704. Blijkbaar is er ten opzichte van de 'state of the art' in 2001 weinig verandering opgetreden in de belevingswereld van opdrachtgevers ten aanzien van risicomanagement en contractvormen.

Ondanks de onzekerheid die gevoelsmatig bestaat bij opdrachtgevers over deze onderwerpen, is er over het algemeen wel behoefte en bereidheid om verder te gaan met risicomanagement en contractvormen. Enerzijds blijkt dat opdrachtgevers risicomanagement en afwegen van contractvormen in de toekomst concreet willen gaan toepassen. Daarnaast blijkt dat een aantal opdrachtgevers nieuwe projecten aanbieden, die middels procesmatige begeleiding via SKB gebruikt kunnen gaan worden voor de opbouw van succesverhalen.

## 4 Conclusies en aanbevelingen

Over het algemeen is de kennis en zijn de hulpmiddelen voor het uitvoeren van risicomanagement en afwegen van contractvormen ontwikkeld en is de methodiek grotendeels gereed. Waar nu veel aandacht naar zou moeten uitgaan is het processpoor en het communicatietraject. In onderstaande tabel zijn een aantal aanbevelingen opgenomen die op het processpoor en communicatiespoor zijn gericht. Vervolgens zijn de aanbevelingen nader uitgewerkt in dit hoofdstuk.

Tabel 3 Aanbevelingen.

Hoofdonderdeel	Nadere beschrijving aanbeveling
Intern draagvlak vergroten bij opdrachtgevers	Krachtenveldanalyse uitvoeren ambtelijke organisatie ter voorbereiding op verandermanagement.
Intern draagvlak vergroten bij opdrachtgevers	Verandermanagement in interne organisatie.
Intern draagvlak vergroten bij opdrachtgevers	Als onderwerp op agenda in regionaal bodemberaden, eventueel inhoudelijke en financiële ondersteuning via SKB-gelden.
Extern draagvlak, betrekken andere actoren	Inzicht krijgen in behoefte, gewenste rol en bijdrage die uitvoerend bedrijfsleven zelf ziet op 27 april 2005.
Extern draagvlak, betrekken andere actoren	Bepalen hoe adviseurs betrokken worden in traject.
Extern draagvlak, betrekken andere actoren	Ontwikkelingen uit overleg met RISNET meenemen in het vervolgttraject risicomanagement.
Doorontwikkelen, wie zijn de trekkers?	Kleiner comité opzetten, waarbij van alle verschillende belanghebbende partijen minimaal één vertegenwoordiger is.
Uitwisselen ervaring en opbouw kennis	Succesverhalen uitdragen (verschillende media).
Uitwisselen ervaring en opbouw kennis	Succesverhalen opbouwen door doen van projecten, partijen benaderen voor concrete projecten.
Uitwisselen ervaring en opbouw kennis	Organisatie periodieke bijeenkomst voor uitwisseling ervaring en kennisopbouw in behapbare deelonderwerpen.
Uitwisselen ervaring en opbouw kennis	Consortium voor actualiseren SKB-richtlijn prestatiebestekken.
Uitwisselen ervaring en opbouw kennis	Respondenten enquête op de hoogte stellen van vervolgttraject en eventueel inbreng vragen.
Hulpmiddelen	Reeds ontwikkelde hulpmiddelen toegankelijker maken door visualisatie. Bodem+ en het uitvoerend bedrijfsleven betrekken.
Inhoudelijke en financiële ondersteuning	Gympenteam introduceren die opdrachtgever op afroep ondersteunen.

### **Intern draagvlak voor risicomanagement en contractvormen vergroten bij opdrachtgevers**

Uit de discussie tijdens de workshop is gebleken dat het verkrijgen van draagvlak binnen de interne organisatie door de deelnemers als probleem wordt ervaren. Verandermanagement is iets waarvoor veel kennis nodig is van het ambtelijke apparaat: welke personen of afdelingen zijn sleutelfiguren, wie maakt welke keuzes, wie heeft financieel mandaat, onder welke voorwaarden kan worden afgeweken van procedures die cruciale doorbraak tegenhouden? Aanbevolen wordt om een krachtenveldanalyse uit te voeren, waarbij in bovengenoemde zaken inzicht wordt verkregen.

Tijdens de workshop is in de discussie gebleken dat vergroting van draagvlak binnen de organisaties op regionaal vlak mogelijk bereikt zou kunnen worden binnen de agenda van reeds bestaande overlegverbanden, bijvoorbeeld het regionale bodemberaad. In het bodemberaad zou bijvoorbeeld aan de hand van een case de voordelen van risicomanagement en/of bewust afwegen van contractvormen onder de aandacht worden gebracht (kennis opbouwen en uitwisselen van ervaring). Inhoudelijke invulling van deze onderwerpen binnen het bodemberaad en financiële ondersteuning zou kunnen worden verleend via SKB.



### **Extern draagvlak, betrekken andere actoren (uitvoerend bedrijfsleven en adviesbureau's)**

SKB organiseert op 27 april 2005 een uitvoerend overleg met aannemers om te praten over risicomanagement en contractvormen. Duidelijk moet worden in hoeverre bij deze groep behoefte bestaat aan kennisoverdracht en kennisontwikkeling en, indien deze behoefte bestaat, in welke vorm zij dit willen realiseren. Daarnaast is belangrijk dat inzicht wordt verkregen in rol die een aannemer voor zichzelf ziet in deze onderwerpen en wat hun bijdrage hierin kan zijn.

Naast de aannemers is het belangrijk om adviseurs te betrekken in het vervolgtraject, aangezien zij degenen zijn die het aanbestedingsproces begeleiden en het prestatiecontract opstellen. Op dit moment wordt weinig gebruik gemaakt van de SKB-richtlijn prestatiebestekken. Naar aanleiding van het overleg met uitvoerend bedrijfsleven zal vastgesteld worden hoe adviseurs betrokken worden in vervolgtraject.

Mevrouw L. Schipper van SKB heeft op korte termijn een gesprek met RISNET, die bezig zijn een proces op te zetten voor het overdragen en implementeren van kennis op het gebied van risicomanagement. Aanbevolen wordt deze ontwikkelingen mee te nemen in het vervolgtraject van de workshop.

### **Doorontwikkelen: wie zijn de trekkers?**

Naast het verkrijgen van draagvlak bij de betrokken partijen is het belangrijk om met personen door te gaan die enthousiast en gedreven zijn, voldoende daadkracht hebben en draagvlak en invloed hebben binnen de organisatie om door te gaan. Aanbevolen wordt een selectie te maken in personen die deze trekkersrol zouden kunnen vervullen. In de begeleidende brief van dit rapport is een voorzet gedaan voor deze personen.

Tijdens de workshop is door de opdrachtgevers aangegeven dat zij over het algemeen meerwaarde zien voor het uitbreiden van de doelgroep met adviseurs en aannemers. Hierbij bestaat met name interesse om de bereidheid van aannemers te kennen voor het overnemen van risico's en hoe hiermee omgegaan wordt. Daarnaast is een gemengde groep belangrijk om vertrouwen te krijgen in elkaar, aangezien openheid en vertrouwen een belangrijk onderdeel is bij geïntegreerde contracten. Door gemengde groepen ontstaat inzicht in de problemen die de verschillende partijen ondervinden en zal begrip en respect voor elkaar groeien.

In dit kleinere, gemengde comité zou vervolg gegeven moeten worden aan de workshop. Hierbij kan worden gedacht aan:

- het nader uitwerken van het verkrijgen van breed draagvlak binnen de eigen organisatie (ook bij niet-bodemmenen);
- het opbouwen van kennis binnen de eigen organisatie of regio, door middel van actieve rol in bijvoorbeeld het bodemberaad;
- uitwisselen van ervaring (bijvoorbeeld binnen een CoP) en verzamelen/registreren van deze projecten en ervaringen.

### **Uitwisselen ervaring en opbouw kennis**

Om toepassing van risicomanagement en afweging van contractvormen te bevorderen is het erg belangrijk dat er succesverhalen worden uitdragen. Om dit te kunnen doen moeten er voorbeeldprojecten worden verzameld, waarbij kleine of grote successen zijn behaald. Vervolgens moeten deze succesverhalen onder de aandacht worden gebracht bij alle partijen (opdrachtgevers, adviseurs, aannemers, bevoegde gezagen). Dit zou kunnen via persberichten in de krant of journaal, artikelen in vakbladen, et cetera.

Voor het opbouwen van bekendheid zijn succesverhalen belangrijk. De Stichting Bodemsanering NS heeft tijdens de workshop aangegeven projecten te willen gaan doen op dit gebied. Daarnaast zouden meerdere personen hiervoor benaderd moeten worden. Om de slaagkans van projecten goed te kunnen sturen wordt aanbevolen de juiste personen en kennis en ervaring te betrekken bij de projecten en te werken binnen het gedachtegoed van de SKB-richtlijn.

Uitwisseling van ervaring en opbouw en delen van kennis zou kunnen geschieden door middel van de organisatie van een periodieke (bijvoorbeeld halfjaarlijks) bijeenkomst. Het kan hierbij gaan hierbij om advisering omtrent contractkeuze, contractvormen en risicomangement binnen bodemsaneringsprojecten, met een focus op de geïntegreerde contracten.

Daarnaast wordt aanbevolen een consortium op te richten voor het actualiseren van de 'richtlijn prestatiebestekken' die in SKB-verband is opgesteld voor D&C-contracten en turn key-contracten. Er zijn veel ontwikkelingen geweest sinds het verschijnen van de SKB-richtlijn die zouden moeten worden meegenomen in deze herziene versie (onder andere: ervaringen in uitgevoerde projecten, CROW-project GBR, overige ontwikkelingen binnen het onderwerp risicomangement en de nieuwe leidraad voor aanbesteden van geïntegreerde contracten van CROW). Hierin zou nadrukkelijk gekeken moeten worden naar de wijze waarop dit onder de aandacht wordt gebracht bij de gebruikers.

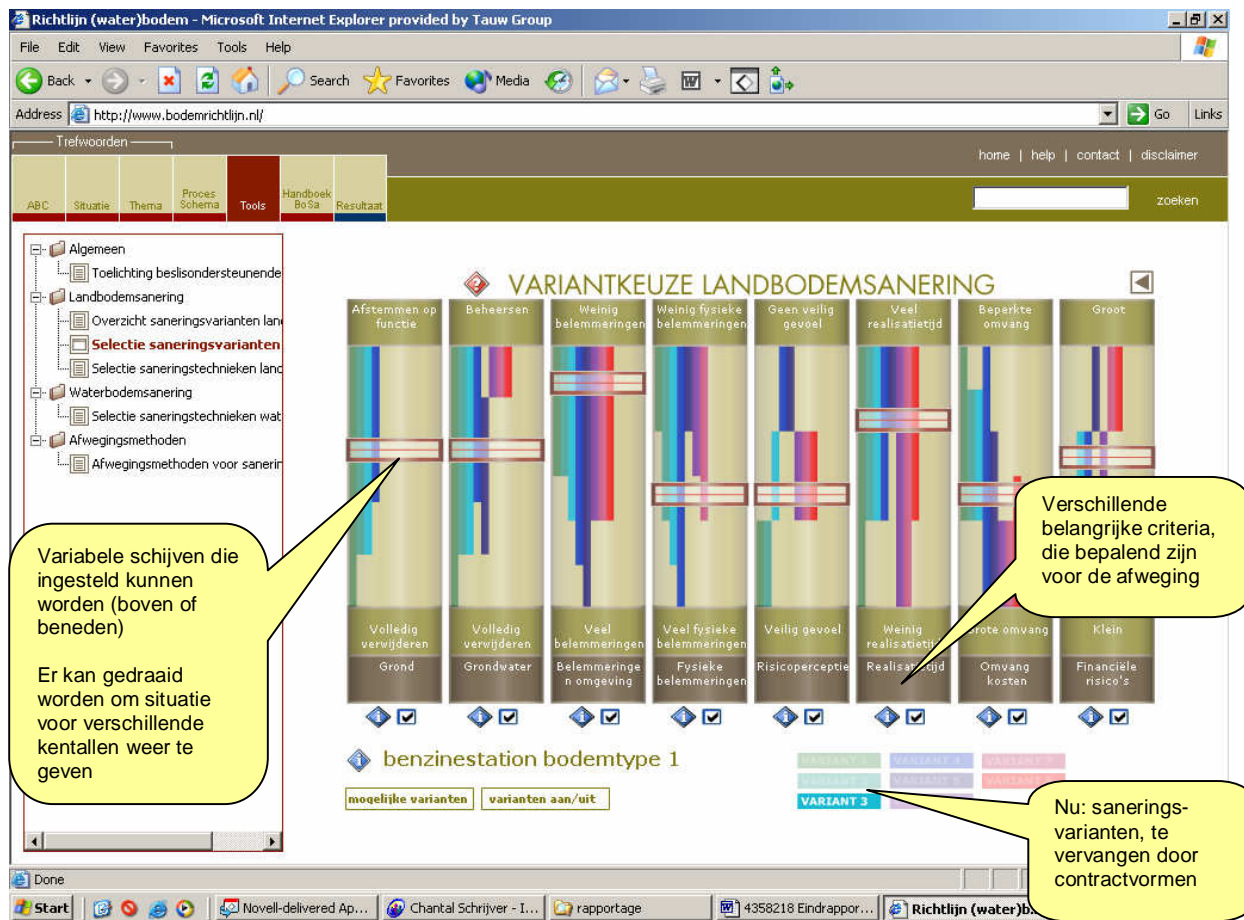
Aanbevolen wordt in ieder geval de respondenten van de enquête die op de hoogte gehouden willen worden, te informeren over het vervoltraject en eventueel te benaderen in hoeverre zij actief betrokken willen worden bij het vervoltraject.

### **Hulpmiddelen**

Uit de discussie bleek dat de hulpmiddelen voor risicomangement en afwegen van contractvormen wel zijn ontwikkeld, echter gering worden toegepast door onbekendheid. Visualisatie is over het algemeen erg belangrijk bij het overbrengen van kennis. Een visuele modelopzet zou het afwegen van contractvormen (quick scan) toegankelijker kunnen maken.

Visualisatie kan op verschillende manieren, bijvoorbeeld een eenvoudige presentatie van afwegingscriteria bij de keuze tussen verschillende contractvormen zou in een Excel-spreadsheet of grafieken mogelijk zijn.

Ook kan worden gedacht aan een iets populairdere opzet, die vergelijkbaar is aan het model dat in opdracht van het Ministerie van VROM via SKB is opgesteld in het kader van de Richtlijn Herstel en Beheer Waterbodembodem/Landbodembodem Kwaliteit. Op de internetpagina is hierbij een Beslissings Ondersteunend Model uit het 'handboek saneringstechnieken' opgenomen voor de afweging van saneringsvarianten op basis van verschillende criteria en locatiespecifieke aspecten. In onderstaand overzicht is een overzicht opgenomen van de internetpagina, waaruit de opbouw van het Beslissings Ondersteunend Model blijkt. Dit is in principe overzetbaar voor de 'quick scan afweging contractvormen'.



Figuur 2

Bodem+ zou betrokken kunnen worden in het ontwikkelen van het model. Daarnaast wordt aanbevolen het uitvoerend bedrijfsleven te betrekken in de implementatie.

Na deze quick scan screening moeten de opdrachtgevers kunnen rekenen op hulp/ondersteuning, zoals in dit hoofdstuk nader uitgewerkt.

### Inhoudelijke en financiële ondersteuning bij vervoltraject

Er zou een zogenaamd 'gympenteam' geïntroduceerd kunnen worden. Hiermee wordt een team bedoeld dat door opdrachtgevers op afroep kan worden ingezet (bijvoorbeeld nadat de 'quick scan contractvormen screening' is uitgevoerd). Het 'gympenteam' kan met behulp van koppelings- en versnellingsgeld een opdrachtgever de goede weg op helpen. Deze hulp bestaat dan bijvoorbeeld uit het begeleiden van het proces, onderbouwen van de contractkeuze, keuze in wie betrokken wordt, welke producten moeten worden opgesteld en dergelijke.

Financiële ondersteuning vanuit SKB en procesmatige en in mindere mate inhoudelijke ondersteuning zou hierbij gewenst zijn. Voor het gympenteam wordt hierbij gedacht aan een financiering voor de opstart in de eerste twee jaar.

Voor het overdragen van de kennis, de inhoudelijke ondersteuning en het gympenteam zou onder andere Bodem+ betrokken kunnen worden.

## **Bijlage A**

### **Enquête risicomanagement en contractvormen met toelichting**

Notitie kenmerk N002-4358218CSR-sbb-V02-NL d.d. 22 december 2004

## **Bijlage B**

### **Resultaten enquête risicomanagement en contractvormen**

Notitie kenmerk N003-4358218CSR-eri-V01-NL d.d. 3 februari 2005

## **Bijlage C**

**Dagprogramma workshop 5 april 2005**



Tauw



Tauw is in samenwerking met CROW, in opdracht van SKB bezig met het inventariseren van de behoefte aan één verzamelpunt voor uitwisseling van kennis en ervaringen over contractvormen, aanbestedingsvormen en risicomanagement in bodemsaneringsprojecten. In dit kader is reeds een enquête rondgestuurd en wordt er op 5 april een workshop georganiseerd. Tijdens de workshop zullen er praktijkcases worden behandeld en zal er na afloop een discussie plaatsvinden.

#### Doelstelling workshop

- Verkennen mogelijkheden risicomanagement en uitwisselen ervaring
- Inzicht krijgen in afwegingscriteria en –middelen verschillende contractvormen
- Vaststellen behoefte kennisoverdracht, uitwisseling ervaring in toekomst en bepaling invulling van deze behoefte voor toekomst



## Workshop (S1097) Risicomanagement en Contractvormen

Jaarbeurs Utrecht 5 april 2005

#### Ochtendprogramma

- 09.00 uur Inleiding  
*Dagvoorzitter Harry Vermeulen (SKB)*  
*Henberto Remmerts (Tauw)*
- 09.45 uur Risicomanagement  
*Dirk Pereboom (Geodelft)*
- 10.30 uur Case risicomanagement  
*(Rollenspel in groepsvorm)*
- 12.00 uur Lunch

#### Middagprogramma

- 13.00 uur Toelichting contractvormen  
*Luuk van Kreijl (Tauw)*
- 13.45 uur Afweging contractvormen  
*Henberto Remmerts (Tauw)*
- 14.00 uur Case afweging contractvormen  
*(In groepsvorm)*
- 14.30 uur Pauze
- 15.45 uur Discussie en afsluiting  
*Harry Vermeulen (SKB)*
- 16.15 uur Borrel

## **Bijlage D**

### **Presentatie workshop risicomanagement en contractvormen 5 april 2005**

Sheets PowerPoint-presentatie (p:\4358218\rapportage\.....)



## **Bijlage E**

### **Deelnemerslijst workshop 5 april 2005**

Deelnemerslijst (p:\4358218\rapportage\.....)

Tabel 4

Nr	Naam instantie	Plaats	Naam deelnemer
1	Akzo Nobel Nederland B.V.	Arnhem	de heer dr. J.J. Zeilstra
2	Felua-Groep	Apeldoorn	de heer T. Bloo
3	Felua-Groep	Apeldoorn	de heer L. Essenstam
4	Gemeente Berkel en Rodenrijs	Berkel en Rodenrijs	de heer M.B. den Hollander
5	Gemeente Boarnsterhim	Grou	de heer J. van der Leij
6	Gemeente Dordrecht	Dordrecht	de heer R. Van Otterloo
7	Gemeente Ermelo	Ermelo	de heer ing. P. van der Heijden
8	Gemeente Gemert	Gemert	de heer T. Thijssen
9	Gemeente Hardenberg	Hardenberg	de heer M. de Lange
10	Gemeente Heerlen, afdeling Stadsplanning	Heerlen	de heer R.M.M.G. Roelofsen
11	Gemeente Heerlen	Heerlen	mevrouw E. de Boeye
12	Gemeente Helmond	Helmond	de heer M.A. Bodelier
13	Gemeente Hengelo	Hengelo Ov	de heer G. Koekkoek
14	Gemeente Hoogeveen	Hoogeveen	de heer G.J.J. Walda
15	Gemeente Nunspeet, afdeling Milieu	Nunspeet	de heer F. van Welie
16	Gemeente Utrecht, Dienst Stadsontwikkeling	Utrecht	de heer G.W. Leurink
17	Gemeente Utrecht, Dienst Stadsontwikkeling	Utrecht	de heer M.J.H. Herms
18	Gemeente Veenendaal	Veenendaal	de heer E. Schrauwen
19	Gemeente Veenendaal	Veenendaal	de heer J.I. Barbier
20	Gemeente Weesp, afdeling Milieuzaken	Weesp	de heer D. Rietkerk
21	Gemeente Winterswijk, afdeling Milieu	Winterswijk	de heer K. Meinderts
22	Gemeente Zaanstad	Zaandam	de heer A. Kat
23	Gemeente Zaanstad	Zaandam	mevrouw A. Vlaar
24	Gemeente Zaltbommel, afdeling Milieu	Zaltbommel	mevrouw M.P. van der Maas
25	Gemeente Zwartewaterland	Hasselt	de heer R. van Eerten
26	Gemeentewerken Rotterdam, Grond en Reststoffenbank Rotterdam	Rotterdam	de heer C. van der Laan
27	Hollandia Kloos	Krimpen aan den IJssel	de heer Van Os
28	Miliedienst Regio Eindhoven	Eindhoven	de heer M. Koopmans
29	Provincie Flevoland, afdeling Milieubeheer	Lelystad	de heer T. Martoredjo
30	Provincie Gelderland	Arnhem	de heer J.K.W. Niemeyer
31	Provincie Limburg	Maastricht	de heer F.C.P. Giebels
32	Provincie Limburg	Maastricht	de heer R. Burgers
33	Provincie Noord Holland, Bureau Bodemsanering	Overveen	de heer R. Bloemsma
34	Provincie Noord-Brabant	's-Hertogenbosch	de heer M. Broos
35	Stichting Bodemsanering NS	Utrecht	de heer J.R. Pals
36	Twence B.V.	Hengelo Ov	de heer H.F.M. Sniijders

## **Bijlage F**

### **Case aan de hand van checklist risicomanagement en contractvormen**

- Ochtendprogramma: Checklist risicoverdeling als hulpmiddel tijdens de case-bespreking  
(p:\4358218\rapportage\.....)
- Middagprogramma: Checklist afwegen contractvormen als hulpmiddel tijdens de case-bespreking  
(p:\4358218\rapportage\.....)

## **Bijlage G**

### **Vragenlijst als input voor discussie over behoefte met betrekking tot vervolg en invulling voor kennisontwikkeling en kennisoverdracht**

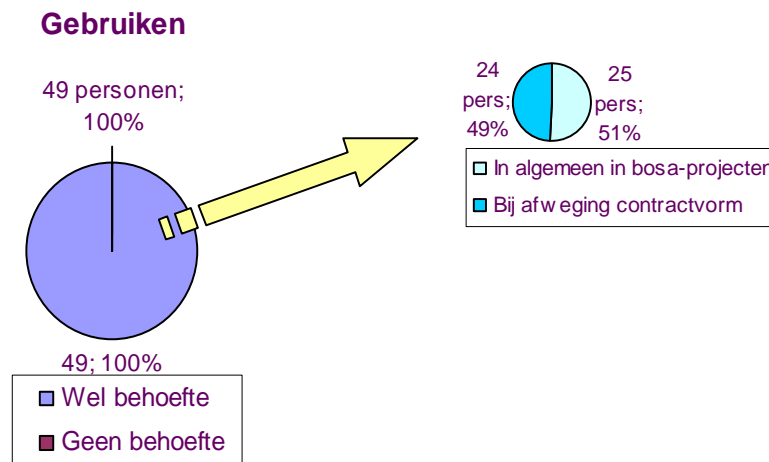
- Vragenlijst risicomangement voor discussie (p:\4358218\rapportage\.....)
- Vragenlijst afwegen contractvormen voor discussie (p:\4358218\rapportage\.....)

## **Bijlage H**

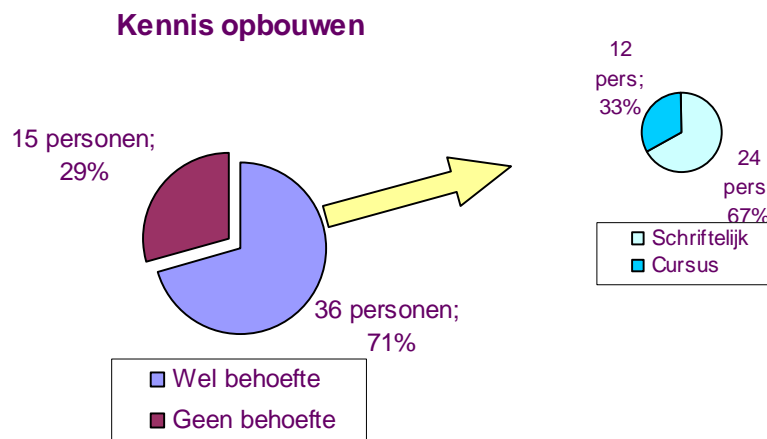
**Resultaten vragenlijst voor discussie over risicomanagement en contractvormen**

## Bijlage H-1 Risicomanagement

Vanuit de aanwezigen tijdens de workshop zijn aan de hand van de vragenlijst zoals opgenomen in dit rapport grafieken gemaakt van de antwoorden. Hieronder zijn de grafieken opgenomen waarbij onderscheid is gemaakt in de verschillende mogelijkheden voor informatievoorziening en kennisoverdracht en -ontwikkeling.

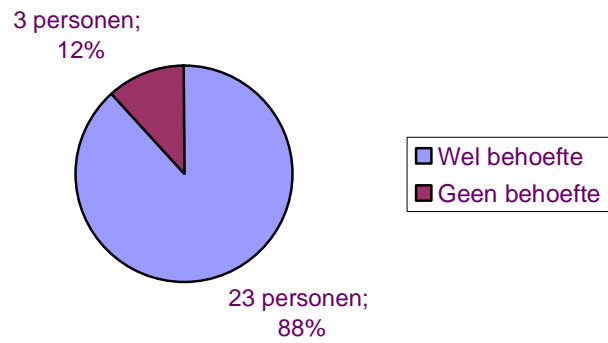


Figuur 3



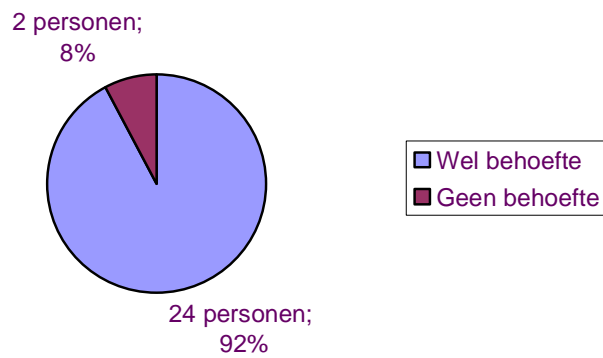
Figuur 4

### Uitwisselen kennis en ervaring



Figuur 5

### Verzamelen projecten en ervaring



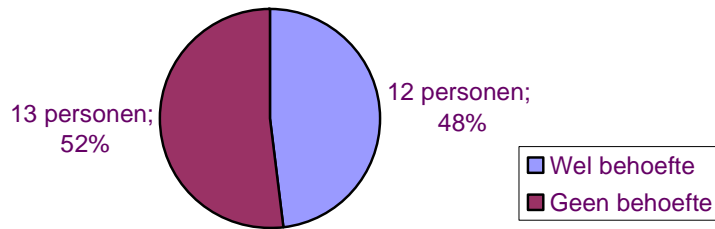
Figuur 6

### Hulpmiddelen en instrumenten



Figuur 7

### Ondersteunen en advies

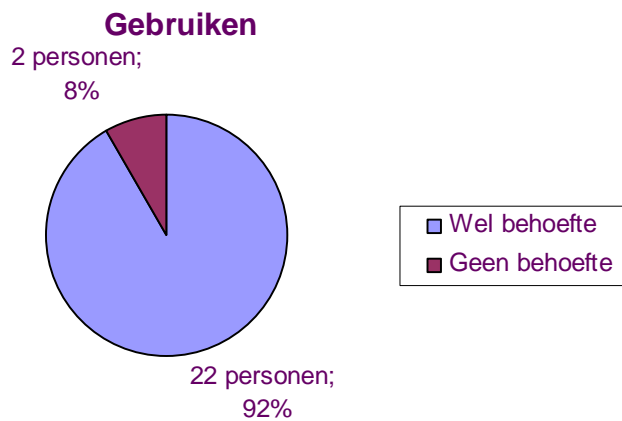


Figuur 8

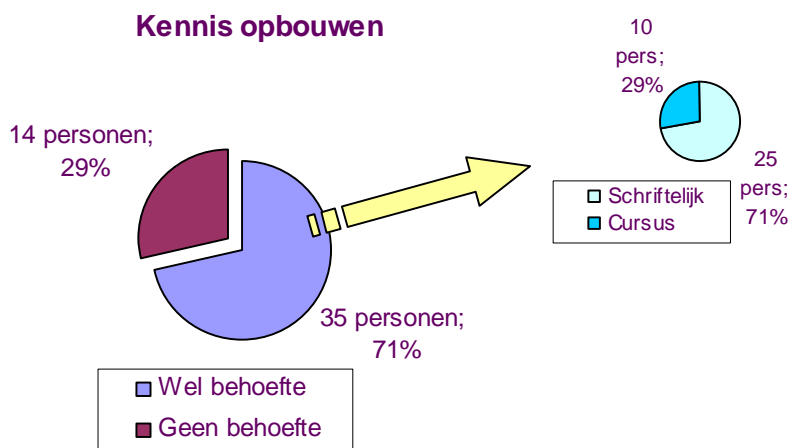


## Bijlage H-2 Contractvormen

Vanuit de aanwezigen tijdens de workshop zijn aan de hand van de vragenlijst zoals opgenomen in dit rapport grafieken gemaakt van de antwoorden. Hieronder zijn de grafieken opgenomen waarbij onderscheid is gemaakt in de verschillende mogelijkheden voor informatievoorziening en kennisoverdracht en -ontwikkeling.

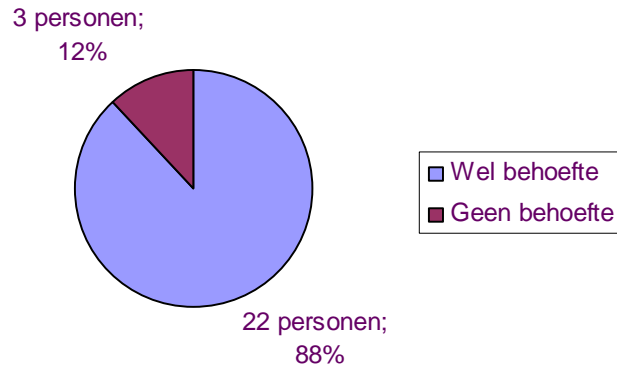


Figuur 9



Figuur 10

### Uitwisselen kennis en ervaring



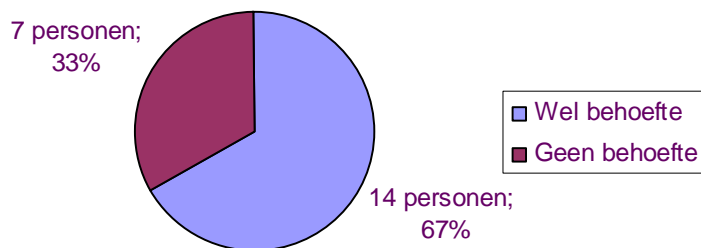
Figuur 11

### Hulpmiddelen en instrumenten



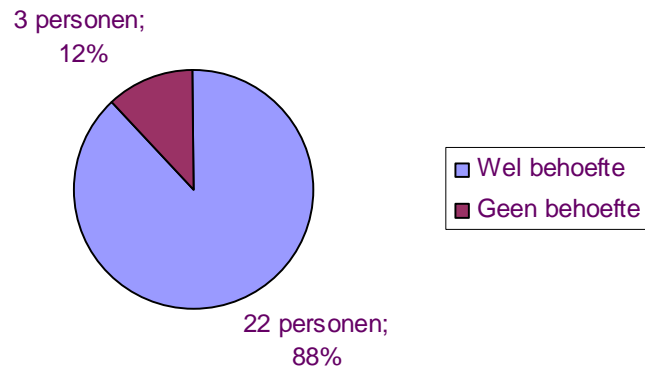
Figuur 12

### Ondersteunen en advies



Figuur 13

## Verzamelen projecten en ervaring



Figuur 14